

# **Generische Compliance-Risiken in mittelständischen und Großunternehmen – Auswertung vorliegender Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität**

Studie 3 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von  
Organisations- und Aufsichtspflichten“

Christine Schweikert

KICG – Forschungspapiere  
Nr. 8 (2014)  
ISSN 2198-4913

Konstanz Institut für  
Corporate Governance

Hochschule Konstanz  
Brauneggerstraße 55  
78462 Konstanz

[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

## KICG-Forschungspapier Nr. 8 (2014)

# **Generische Compliance-Risiken in mittelständischen und Großunternehmen – Auswertung vorliegender Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität**

Christine Schweikert

*Der folgende Beitrag ist im Rahmen des Forschungsprojekts  
„Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“  
entstanden. Die Projektleiter, Prof. Dr. Stephan Grüninger und RAuN Dr. Roland Steinmeyer,  
standen der Autorin jederzeit für Fragen zur Verfügung und haben in zahlreichen Diskussionen und  
durch ihr Feedback wesentlich zur Entstehung dieses Artikels beigetragen. Die Autorin möchte sich  
an dieser Stelle bei Prof. Dr. Stephan Grüninger und RAuN Dr. Roland Steinmeyer herzlich für die  
Unterstützung bedanken.*

*Das diesem Artikel zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 17044X11 gefördert. Die Verantwortung für  
den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.*

Das KICG ist ein Forschungsinstitut der HTWG Konstanz, Brauneckerstr. 55, 78462 Konstanz.

### **Kontakt**

Konstanz Institut für  
Corporate Governance  
Hochschule Konstanz  
Brauneckerstraße 55  
78462 Konstanz  
[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

## Inhalt

1. Einführung .....	4
2. Compliance-Risiko – eine begriffliche Annäherung.....	5
3. Komparative Analyse von Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität .....	7
3.1 Auswahl der Studien für die komparative Analyse .....	7
3.2 Vorgehensweise .....	8
3.3 Ergebnisse .....	9
3.3.1 Fallzahlen: Betroffenheit von Compliance-Verstößen.....	9
3.3.2 Schäden durch Non-Compliance.....	11
3.3.3 Täter .....	14
3.3.4 Betroffene Unternehmensbereiche .....	15
3.3.5 Wahrnehmung und Einschätzung von Compliance-Risiken .....	16
3.3.6 Aufdeckung von und Reaktion auf Compliance-Verstöße.....	20
3.3.7 Gründe für die Einführung von CMS .....	21
4. Fazit.....	29
Literatur .....	31

## 1. Einführung

Durch die Änderungen des Aktiengesetzes im Zuge der Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) haben die generellen Organisations- und Aufsichtspflichten des Vorstandes im Bereich der Erforderlichkeit im Umgang mit bestandsgefährdenden Risiken eine Konkretisierung erfahren. Nach § 91 Abs. 2 AktG ist der Vorstand verpflichtet, im Zuge seiner Leitungsaufgaben für ein angemessenes Risikofrüherkennungssystem zu sorgen.<sup>1</sup> Auf eine entsprechende Änderung des GmbH-Gesetzes wurde verzichtet, in der Entwurfsfassung zum KonTraG geht der Gesetzgeber jedoch von einer Ausstrahlungswirkung der Konkretisierung des § 91 Abs. 2 AktG auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer von GmbHs und anderen Organisationsformen aus.<sup>2</sup> Zudem gehen auch für GmbH-Geschäftsführer mit der in Geschäftsangelegenheiten anzuwendenden Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes entsprechende Organisations- und Kontrollpflichten einher, für deren sorgfältige Wahrnehmung die Implementierung eines geeigneten Risikofrüherkennungssystems ein grundlegender Bestandteil ist.<sup>3</sup>

Der kurze Abriss macht deutlich, dass die Früherkennung und Steuerung bestandsgefährdender Risiken (Vermeidung, Verminderung, Überwälzung, Selbsttragen des Risikos<sup>4</sup>) zu den grundlegenden Organisationspflichten der Unternehmensleitung gehört, um Schaden vom Unternehmen (ökonomisch, rechtlich und für die Reputation) abzuwenden und die Unternehmensexistenz nachhaltig zu sichern. Grundlegende Voraussetzung für ein funktionierendes Risikomanagement ist die Kenntnis und ein umfassendes Verständnis der Risiken, denen sich das Unternehmen aufgrund seiner Geschäftstätigkeit gegenüber sieht. Auf Basis der Auswertung bestehender internationaler Studien zur Wirtschaftskriminalität und zum Compliance- und Integrity-Management von Umfrageinstituten und Beratungshäusern ist es das Ziel dieser Studie, einen Überblick zu den generischen Compliance-Risiken sowie Risiken, die sich mit Blick auf die Einhaltung von Organisationspflichten auf tun, zu geben. Von besonderem Interesse ist dabei die Analyse der größten Risiken für Unternehmen unterschiedlicher Organisationskomplexität. Für die komparative Analyse wurden bereits durchgeführte und veröffentlichte Studien einschlägiger Herausgeber herangezogen, deren inhaltlicher Fokus der Befragung den Bereichen Wirtschaftskriminalität, Compliance-Management, Ethics- und Integrity-Management zuzuordnen sind.

Im Nachfolgenden werden die einzelnen Studien zunächst kurz vorgestellt und in einem weiteren Schritt die wesentlichen Studien-Ergebnisse zu den Fallzahlen, entstandenen Schäden und Tätern bezüglich Compliance-Verstößen im Unternehmen, den wahrgenommenen Compliance-Risiken und besonders betroffenen Unternehmensbereichen untersucht. Abschließend werden die erhobenen Daten zusammenfassend bewertet. Der Untersuchung der Primärdaten aus den Studien vorangestellt ist eine definitorische Annäherung an den Risiko-Begriff im Allgemeinen und an den Begriff des Compliance-Risikos im Speziellen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kark 2013, 5. Zu den Organisations- und Aufsichtspflichten vgl. ausführlich die Studie 2 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“.

<sup>2</sup> BT-Drs. 13/9712, 15.

<sup>3</sup> Vgl. Kark 2013, 27.

<sup>4</sup> Vgl. Henschel 2010, 11.

## 2. Compliance-Risiko – eine begriffliche Annäherung

Für den Risikobegriff liegt bislang keine abschließende, allgemein gültige Definition vor. Einigkeit besteht darüber, dass unternehmerische Entscheidungen und Handlungen stets mit Risiken verbunden sind, die sich aus der herrschenden Unsicherheit im Unternehmensumfeld und mit Blick auf künftige Entwicklungen ergeben.<sup>5</sup> Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definiert den Risikobegriff in seinem Rahmenwerk zur „Internal Control“ als die Eintrittsmöglichkeit eines Ereignisses mit negativem Einfluss auf die Erreichung festgelegter Ziele.<sup>6</sup> Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass Risiken eine Bedrohung für den Unternehmenswert darstellen, indem sie Unternehmenswert vernichten oder die Schaffung von Unternehmenswert vermeiden.<sup>7</sup> Solche negativen Ereignisse können z.B. Gebäudebrände, Ausfall eines wichtigen Lieferanten, Diebstahl oder das Durchsickern von Betriebsgeheimnissen und Produktentwicklungen sein.<sup>8</sup> Im Gegensatz zu den Kategorien Gefahr und Ungewissheit impliziert der Risikobegriff jedoch, dass der Verlauf der Ereignisse in der Zukunft durch Entscheidungen (positiv) beeinflusst werden kann.<sup>9</sup> D.h. aber auch dass die Verantwortung für die Entscheidungen und damit die Verantwortung für das Risiko zugeordnet werden kann.<sup>10</sup> Die Messung und vor allem Steuerung von Risiken wird mit dem Begriff „Risikomanagement“ bezeichnet. Die Umsetzung eines unternehmerischen Risikomanagementsystems liegt im Leitungsermessen der Unternehmensleitung.

Der Schwerpunkt des Forschungsprojekts „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ liegt im Bereich der Compliance-Risiken. Ziel des Forschungsprojektes ist es, möglichst konkrete Empfehlungen für Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexität zu erarbeiten, wie die jeweiligen Leitungsorgane die ihnen obliegenden Organisations- und Aufsichtspflichten mittels angemessener Compliance-Management-Systeme wahrnehmen können.<sup>11</sup> Das heißt im Mittelpunkt steht die Verpflichtung der Unternehmensleitung, für die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Compliance-Risiken zu sorgen. Compliance-Risiken sind Risiken, die aus einer Verletzung oder Missachtung von Gesetzen, internen Regelungen, Werten und Normen entstehen können.<sup>12</sup> Der Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980) fasst unter den Begriff Compliance-Risiken schlicht „Risiken für Regelverstöße“<sup>13</sup>, die eine Nichterreichung der Compliance-Ziele zur Folge haben können.<sup>14</sup> Demnach sind Compliance-Risiken Verhaltensrisiken, die sich aus individuellem oder kollusivem Fehlverhalten der Unternehmensmitglieder (Mitarbeiter, Führungskräfte, (Top)-Manager, teilweise unter Beteiligung unternehmensexterner Dritter) ergeben können. In der Literatur werden diese Risiken

---

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Kark 2013, 32; Brünger 2010, 31.

<sup>6</sup> Vgl. COSO 2013, 146.

<sup>7</sup> Vgl. Brünger 2010, 36.

<sup>8</sup> Vgl. Kark 2013, 6 ff. Brünger 2010, 36.

<sup>9</sup> Vgl. Kark 2013, 32.

<sup>10</sup> Vgl. ebd.

<sup>11</sup> Zur Compliance-Komplexität vgl. Studie 1 sowie Working Paper 2 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“.

<sup>12</sup> Vgl. Kark 2013, 12.

<sup>13</sup> IDW 2011, 22.

<sup>14</sup> Vgl. ebd., 6.

daher häufig auch als Corporate Misconduct oder Fraud bezeichnet.<sup>15</sup> Compliance-Risiken materialisieren sich als Reputations-, Haftungs- bzw. Rechtsrisiken sowie ökonomische Risiken und können für Unternehmen negative Folgen teilweise existenzbedrohender Dimension haben. In ökonomischer und finanzieller Hinsicht zeigen sich die Auswirkungen von Fehlverhalten im Unternehmen beispielsweise in hohen Kosten für die Fallaufarbeitung, Bußgeldzahlungen oder Strafen in Form von Gewinnabschöpfung sowie auch im Rückgang des Börsenkurses und dem Verlust oder Nichtzustandekommen von Geschäftsbeziehungen. Darüber hinaus kann entdecktes Fehlverhalten eine beachtliche negative Öffentlichkeitswirkung entfalten und die Unternehmensreputation erheblich und langfristig schädigen. Nicht zu unterschätzen sind ebenso die Rechtsfolgen, die sich aus solchen Straftaten ergeben können, sowohl für die Täter selbst, aber auch für die verantwortlichen Personen in den Leitungs- und Aufsichtsgremien des Unternehmens, wenn sie ihren Organisations- und Aufsichtspflichten nicht entsprechend nachgekommen sind.

Die Definition von Compliance-Risiken als Risiken aus Regelverstößen ist sehr breit angelegt und umfasst eine Vielzahl von Delikten. Aufgrund ihres potenziellen Schadens und möglichen negativen Auswirkungen für Unternehmen stehen in der wissenschaftlichen Diskussion sowie in bestehenden Standards im Bereich Compliance Management insbesondere Risiken aus den Deliktbereichen Korruption, Vermögensschädigung (Untreue, Betrug, Diebstahl etc.) sowie Kartelle und Absprachen (z.B. Preisabsprachen, Aufteilung von Märkten/Gebietsabsprachen, Absprachen über Produktions- bzw. Verkaufsbeschränkungen) im Fokus und auch die Compliance-Abteilungen in Unternehmen haben ihren Aufgabenschwerpunkt in diesen Bereichen. Korruption, Kartelle/Absprachen sowie Vermögensschädigung könnte man somit getrost als die *klassischen* Compliance-Risiken bezeichnen.<sup>16</sup> Zur weiteren Konkretisierung relevanter Compliance-Risiken und der Ableitung einer Liste generischer Compliance-Risiken sollen aber nun zunächst bestehende Studien aus den Bereichen Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität betrachtet werden, die Erkenntnisse über die Wahrnehmung und Betroffenheit von Unternehmen von unterschiedlichen Compliance-Risiken liefern.

---

<sup>15</sup> Vgl. Grüninger 2010, 43.

<sup>16</sup> Die Delikte, aus denen sich diese klassischen Compliance-Risiken ergeben können, werden im Folgenden mit dem Begriff Compliance-Verstöße bezeichnet. Es versteht sich, dass nicht von allen Compliance-Verstößen für ein Unternehmen dasselbe Risiko ausgeht. Daher stehen in dieser Analyse vor allem die besonders schwerwiegenden Compliance-Verstöße im Mittelpunkt, die oftmals auch strafrechtlich belangt werden können. Die Begriffe Wirtschaftskriminalität und wirtschaftskriminelle Handlungen werden daher synonym verwendet.

### 3. Komparative Analyse von Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität

#### 3.1 Auswahl der Studien für die komparative Analyse

Für die komparative Analyse wurden insgesamt XX Studien aus den Jahren 2010-2013 herangezogen. Die Auswahl der Studien erfolgte dabei entlang folgender Überlegungen:

- Untersuchungsgegenstand sind die Betroffenheit von Compliance-Risiken und/oder der Status der Präventionsmaßnahmen im Bereich Compliance/Integrity von Unternehmen der Privatwirtschaft.
- Untersuchungsobjekt sind Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexität. Es wurden sowohl Studien einbezogen, die einen bestimmten Unternehmenstyp untersucht haben wie auch Studien, die verschiedene Typen befragten.
- Aufgrund der starken Veränderungs- und Entwicklungsdynamik im Bereich Compliance Management wurden nur Studien berücksichtigt, die nicht älter als 2010 sind.

Nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Eckdaten der ausgewählten Studien.

Nr.	Herausgeber	Titel	Jahr	Befragte (Stichprobenumfang)
1	ACFE	Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse – 2012 Global Fraud Study	2012	Certified Fraud Examiners (1.388 Fraud-Fälle, weltweit)
2	Bearing Point	Agenda 2015: Compliance Management als stetig wachsende Herausforderung	2010	Unternehmen aus D, Ö, CH (k. A.)
3	Bundeskriminalamt	Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2012	2012	Fälle der Wirtschaftskriminalität in Deutschland aus der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS) (81.793 Fälle)
4	Center for Business Compliance & Integrity (CBCI)	Compliance im Mittelstand	2014	Mittelständische Unternehmen im deutschsprachigen Raum (60 Onlinebefragungen, 24 Telefoninterviews)
5	Deloitte	Compliance im Mittelstand	2011	Mittelständische Unternehmen (173)
6	Dow Jones	State of Anti-Corruption Compliance Survey 2013	2013	Unternehmen weltweit (mehr als 350)
7	EY	Growing Beyond: a place for integrity (12th Global Fraud Survey)	2012	Unternehmen weltweit (1.758 Interviews)
8	EY	Navigating today's complex business risks. Europe, Middle East, India and Africa – Fraud Survey 2013	2013	Unternehmen aus Europe, Middle East, India and Africa (3.459 Interviews)

9	KPMG	Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012 – Eine empirische Studie zur Wirtschaftskriminalität im Mittelstand und in den 100 größten Unternehmen	2012	Deutsche Unternehmen (332 Interviews)
10	KPMG	Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen	2013	Compliance-Verantwortliche in Unternehmen (über 70)
11	LRN	2013 Ethics & Compliance Leadership Survey Report	2013	Multinationale Unternehmen (über 180)
12	PwC	Deeper Insight for Greater Strategic Value: State of Compliance – 2013 Survey	2013	US-amerikanische und britische Unternehmen (781 Onlinebefragungen)
13	PwC/MLU Halle-Wittenberg	Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur	2013	Unternehmen in Deutschland (603 Interviews)
14	RiskNET/Thomson Reuters	Chancen-/Risiko-Radar 2013 – Status quo einer risiko- und chancenorientierten Unternehmenssteuerung	2013	Deutschsprachige Unternehmen (682 Onlinebefragungen)
15	Rölfs RP AG	Das Unternehmen als Opfer von Wirtschaftskriminalität – Eine viktimologische Untersuchung: Public und Private Sektor im Vergleich	2013	Unternehmen in Deutschland (338 Onlinebefragungen)

Tabelle 1: Übersicht über die ausgewählten Studien für die komparative Analyse

### 3.2 Vorgehensweise

Im Rahmen der Analyse werden die Ergebnisse der ausgewählten Studien in verschiedenen Kategorien verglichen. Dabei werden zum einen objektive Untersuchungsergebnisse wie *Fallzahlen, entstandene Schäden, Täter* sowie die *besonders betroffenen Unternehmensbereiche* unterschieden wie auch subjektive Erkenntnisse, die sich aus der Frage nach der *Wahrnehmung und Einschätzung von Compliance-Risiken* durch die Befragten sowie aus einer Analyse der *Gründe für die Einführung eines CMS* ergeben.

1. *Fallzahlen*: Wie viele der befragten Unternehmen waren im Erhebungszeitraum von wirtschaftskriminellen Handlungen oder Compliance-Verstößen betroffen? Wie häufig treten Compliance-Verstöße auf? Gibt es Unterschiede bezüglich der Betroffenheit in unterschiedlichen Unternehmenstypen?
2. *Entstandene Schäden*: Welche Schäden entstehen Unternehmen durch Compliance-Verstöße? Gibt es Faktoren, die einen Einfluss auf die Schadenshöhe nehmen?
3. *Täter*: Wer sind die Täter wirtschaftskrimineller Handlungen? Stammen die Täter aus dem Unternehmen oder von extern? Welcher Hierarchiestufe gehören die Täter an?



Arbeiten die Täter allein oder in Zusammenarbeit mit weiteren internen oder externen Personen (Kollusion)?

4. *Besonders betroffene Unternehmensbereiche:* Welche Unternehmensbereiche, Abteilungen, Geschäftsbereiche sind am häufigsten von Compliance-Verstößen betroffen? Welche Bereiche werden in den Studien als Bereiche mit erhöhten Compliance-Risiken eingestuft?
5. *Wahrnehmung und Einschätzung von Compliance-Risiken:* Von welchen Compliance-Verstößen bzw. Deliktarten sind die Unternehmen am häufigsten betroffen? Wie schätzen die Befragten die Risiken der verschiedenen Formen von Fehlverhalten für ihr eigenes Unternehmen ein? Wie realistisch ist diese Einschätzung?
6. *Gründe für die Einführung eines CMS:* Welche Motive, Beweggründe und Ursachen geben die Befragten für die Einführung ihres Compliance-Programms an? Was ist die Motivation der Unternehmen für eine Beschäftigung mit Compliance?

### 3.3 Ergebnisse<sup>17</sup>

#### 3.3.1 Fallzahlen: Betroffenheit von Compliance-Verstößen

Eine erste Annäherung an Ausmaß und Schäden von wirtschaftskriminellen Straftaten in Deutschland liefert die Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) des Bundeskriminalamtes (BKA).<sup>18</sup> Für das Jahr 2012 wurden insgesamt 5.997.040 Straftaten erfasst.<sup>19</sup> Auf den Deliktbereich der Wirtschaftskriminalität entfallen davon 81.793 Straftaten.<sup>20</sup> Dies entspricht einem Anteil der wirtschaftskriminellen Straftaten an den insgesamt in der PKS erhobenen Straftaten von 1,3 Prozent. Auffällig für den Deliktbereich der wirtschaftskriminellen Straftaten ist die sehr hohe Aufklärungsquote: 91,1 Prozent der entdeckten Wirtschaftsstraftaten werden aufgeklärt, die durchschnittliche Aufklärungsquote bei den insgesamt gezählten Straftaten liegt nur bei 54,4 Prozent.

Trotz ihrer bundesweiten Erhebung können die Daten der PKS jedoch kein vollständiges Bild zur Lage der Wirtschaftskriminalität in Deutschland wiedergeben, insbesondere nicht mit

---

<sup>17</sup> Die folgenden Gedanken finden sich in Teilen unverändert in Schweikert, C. „Anti-Fraud-Management und Corporate Governance im Mittelstand“ (Diss. Universität Oldenburg), im Erscheinen, 39 ff.

<sup>18</sup> Die PKS fasst Daten zu allen polizeilich bekannt gewordenen, rechtswidrigen Straftaten (Anzahl, Schaden, Tatverdächtigen, Aufklärungsquote etc.) zusammen. Nicht erfasst werden Staatsschutz- und Verkehrsdelikte sowie Ordnungswidrigkeiten, vgl. [http://www.bka.de/DE/Publikationen/Polizeiliche Kriminalstatistik/pks\\_node.html](http://www.bka.de/DE/Publikationen/Polizeiliche_Kriminalstatistik/pks_node.html) (30.12.2013).

<sup>19</sup> Vgl. BMI 2013, 4. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Anzahl der Straftaten insgesamt um 0,1 Prozent zugenommen.

<sup>20</sup> Dies entspricht einer Steigerung um 2,9 Prozent im Vergleich zu 2011. Nach der PKS beinhaltet die Strafkategorie der Wirtschaftskriminalität die Delikte Betrug, Insolvenzstraftaten gemäß StGB und Nebenstrafrecht, Wirtschaftskriminalität im Anlage- und Finanzierungsbereich pp., Wettbewerbsdelikte, Wirtschaftskriminalität im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen sowie Betrug und Untreue im Zusammenhang mit Beteiligungen und Kapitalanlagen (vgl. BMI 2013, 70).

Blick auf Compliance-Verstöße in Unternehmen, und sind daher für die hier angelegte Analyse nur bedingt geeignet:<sup>21</sup> Zum einen erfasst die PKS keine Straftaten, die unmittelbar von Staatsanwaltschaften oder Finanzbehörden und ohne Beteiligung der Polizei bearbeitet wurden. Zum anderen ist von einem eher großen Dunkelfeld der Straftaten, die nicht Eingang in die PKS finden, auszugehen, da viele Straftaten vor allem aus Gründen des Reputationsschutzes nicht angezeigt und damit in der PKS nicht berücksichtigt werden. Gerade bei aufgedecktem Fraud in Unternehmen treffen sowohl die unmittelbare Bearbeitung durch Staatsanwaltschaften oder Finanzbehörden als auch die Nichtanzeige oftmals zu.<sup>22</sup> Eine weitere Einschränkung der Verwertbarkeit der PKS-Daten für die vorliegende Analyse ergibt sich daraus, dass die Deliktarten, die dem Summenschlüssel der Wirtschaftskriminalität in der PKS zugeordnet werden,<sup>23</sup> sich inhaltlich nicht mit dem Fehlverhalten, das unter den Begriff Compliance-Verstöße gefasst wird, decken. Zur besseren Einschätzung der Fallzahlen von Compliance-Verstößen in Unternehmen hat sich, auch aufgrund der großen Relevanz des Themas und des hohen öffentlichen Interesses, neben der PKS in den letzten Jahren eine Reihe an Studien zur Wirtschaftskriminalität in Unternehmen etabliert, die im Folgenden näher untersucht werden.<sup>24</sup>

Eine repräsentative Erhebung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland hat ergeben, dass im Untersuchungszeitraum von zwei Jahren (2011/2012) mehr als die Hälfte der befragten Großunternehmen (56 Prozent) Opfer von Wirtschaftskriminalität wurde.<sup>25</sup> Bei den mittelständischen Unternehmen war knapp jedes vierte Unternehmen (24 Prozent) von Wirtschaftskriminalität betroffen.<sup>26</sup> Im Durchschnitt wurde ein mittelständisches Unternehmen während des untersuchten Zeitraums fünf Mal, d. h. mehr als zwei Mal pro Jahr, Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen.<sup>27</sup> Eine Studie der Beratungsgesellschaft RölsPartner<sup>28</sup> ergab unter den befragten Unternehmen sogar eine Viktimisierungsquote von 63 Prozent bei Delikten im Bereich der Betriebskriminalität<sup>29</sup> bzw. 90 Prozent bei Delikten im Bereich der Unternehmenskriminalität<sup>30</sup>.

In Anbetracht der hohen Fallzahlen liegt die Vermutung nahe, die hohe Betroffenheit der Unternehmen auf eine zunehmende Kriminalisierung der handelnden Akteure im Wirtschaftsleben zurückzuführen.<sup>31</sup> Jedoch lässt vieles nicht auf eine „Kriminalisierung“ der

---

<sup>21</sup> Vgl. im Folgenden BKA 2011, 7 f.

<sup>22</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 33.

<sup>23</sup> Vgl. FN 20.

<sup>24</sup> Vgl. hierzu die Übersicht in Tabelle 1.

<sup>25</sup> Vgl. KPMG 2012, 25.

<sup>26</sup> Vgl. KPMG 2012, 11.

<sup>27</sup> Vgl. KPMG 2012, 12. Werden die insgesamt pro Jahr registrierten Fälle von Wirtschaftskriminalität (ca. 675.000 Fälle) auf einen Tag umgerechnet, werden täglich im Durchschnitt 1.849 wirtschaftskriminelle Straftaten begangen werden.

<sup>28</sup> Vgl. RölsPartner 2013. Im Rahmen der Studie wurden 338 Unternehmen aus dem öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich zu ihren Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität befragt. 76 % der befragten Unternehmen stammten aus dem privatwirtschaftlichen Bereich.

<sup>29</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 29. Betriebskriminalität definieren die Autoren der Studie als Straftaten der Mitarbeiter zum Nachteil des Arbeitgebers. Der klassischen Einteilung fraudulenter Handlungen im Fraud Tree folgend wäre Betriebskriminalität dem Typ *Fraud against the Company* zuzuordnen (für die Einteilung nach dem Fraud Tree vgl. Grüninger 2010, 43 m. w. N.).

<sup>30</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 32. Unternehmenskriminalität bezeichnet Straftaten zum Nachteil eines Dritten und wären nach der klassischen Einteilung dem Typ *Corporate Misconduct* zuzuordnen (vgl. Grüninger 2010, 43).

<sup>31</sup> Vgl. Wieland 2010, 71.

Unternehmen und ihrer Mitglieder, sondern vielmehr auf ein gestiegenes Problembewusstsein, eine erhöhte Aufklärungstätigkeit innerhalb der Unternehmen sowie eine konsequente behördliche Verfolgung und Sanktionierung schließen. Dieses Phänomen wird auch als *Kontrollparadoxon* bezeichnet, demzufolge die Entdeckungswahrscheinlichkeit von Fehlverhalten von der Kontrollintensität abhängt: Ein gestiegenes Problembewusstsein, eine verstärkte behördliche Verfolgung und Sanktionierung sowie verbesserte Kontrollmaßnahmen im Unternehmen erhöhen das Entdeckungsrisiko für wirtschaftskriminelle Handlungen.<sup>32</sup> Höhere Fallzahlen müssen daher nicht zwingend eine Zunahme von Straftaten bedeuten, sondern können auch auf eine Verschiebung des Hell- und Dunkelfelds wirtschaftskrimineller Straftaten zurückzuführen sein. Die Ergebnisse der Studie zur Wirtschaftskriminalität von PwC aus dem Jahr 2013<sup>33</sup> stimmen mit dieser Interpretation der Entwicklungen überein, weisen aber auch darauf hin, dass die Phase des Kontrollparadoxes allmählich verlassen zu werden scheint:<sup>34</sup> die Autoren der Studie stellen einen Rückgang der Wirtschaftskriminalität in Unternehmen fest (im Vergleich zu 61 Prozent der Unternehmen, die bei der letzten Erhebung von einem Schadensfall durch Wirtschaftskriminalität berichteten, sind es in der Befragung aus dem Jahr 2013 nur noch 45 Prozent der Unternehmen) und interpretieren diesen Rückgang als einen Erfolg der Bemühungen der Unternehmen im Bereich im Compliance und Integrity:

„... so spricht vieles dafür, dass wir die Phase des Kontrollparadoxes allmählich zu verlassen beginnen, in der durch den Aufbau von Kontroll- und Präventionsmaßnahmen und die wachsende Sensibilität in den Unternehmen mehr Delikte aufgedeckt wurden, und dass wir nunmehr in die Präventionsphase eintreten, in der die Compliance-Maßnahmen zu greifen beginnen und zumindest ein weiterer Anstieg der Wirtschaftskriminalität verhindert und im günstigsten Fall sogar eine Abnahme erreicht wird.“<sup>35</sup>

### 3.3.2 Schäden durch Non-Compliance

Compliance-Verstöße stellen ein großes Risiko für Unternehmen dar, finanziell, strafrechtlich und mit Blick auf die Reputation eines Unternehmens. Allein die in der PKS verzeichneten Fälle von Wirtschaftskriminalität (die nur für einen (kleinen) Teil der insgesamt in einem Jahr vorgefallenen Compliance-Verstöße stehen<sup>36</sup>) verursachten im Jahr 2012 einen Schaden von 3,751 Mrd. Euro (2011: 4,106 Mrd. Euro).<sup>37</sup> In Relation zur Gesamtschadenssumme aller in der PKS erfassten Straftaten (in 2012 ca. 8 Mrd. Euro) gesetzt, zeichnen die Wirtschaftsstraftaten

---

<sup>32</sup> Vgl. KPMG 2010, 8; BMI 2013, 3 sowie Wieland 2010, 71.

<sup>33</sup> In der Studie wurden Mitte 2013 die zuständigen Personen in den Bereichen Kriminalitätsprävention und -aufklärung in 603 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern telefonisch befragt. Anders als die KPMG-Studie werten die Autoren der PwC-Studie die Ergebnisse der Befragung nicht spezifisch bezüglich mittelständischer Unternehmen aus.

<sup>34</sup> Vgl. PwC 2013a, 16 f.

<sup>35</sup> PwC 2013a, 16.

<sup>36</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1 .

<sup>37</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden BKA 2012, 3 ff. Damit sind die Schäden durch Wirtschaftskriminalität auf dem niedrigsten Stand seit 2007.

damit für rund die Hälfte (50 Prozent) des insgesamt verursachten Schadens verantwortlich – obwohl die Anzahl der erfassten Wirtschaftsstraftaten im Vergleich zur Gesamtzahl aller in Deutschland erfassten Straftaten einen Anteil von nur 1,4 Prozent ausmacht. Dieses Missverhältnis zwischen dem Anteil der verursachten Schadenssumme und Anteil der Wirtschaftsstraftaten an der Gesamtzahl der Fälle deutet bereits auf das hohe Schadensausmaß einzelner wirtschaftskrimineller Handlungen hin. Wie bereits angedeutet, können die Daten der PKS jedoch auch hier nur einen Ausschnitt der gesamten, durch Compliance-Verstöße verursachten Schäden wiedergeben.<sup>38</sup> Die tatsächlich entstehenden Schäden liegen augenscheinlich um einiges höher.

Um das tatsächliche Ausmaß der schwerwiegenden Compliance-Verstöße, insbesondere von wirtschaftskriminellen Handlungen, zu erfassen, sind zunächst die materiellen, indirekt anfallenden Kosten, die Unternehmen durch entdeckte Wirtschaftsstraftaten entstehen, hinzuzurechnen.<sup>39</sup> Dazu gehören beispielsweise die Kosten für die unternehmensinterne Abwicklung der Straftat (Ausgaben für unternehmensinterne Untersuchungen, Prozesskosten im Rahmen der behördlichen Verfolgung, Zeitaufwand durch Einbindung des Managements in die Fallabwicklung etc.). Die KPMG-Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland ermittelt für ein mittelständisches Unternehmen einen durchschnittlichen Schaden durch Wirtschaftskriminalität in Höhe von 317.400 Euro pro Jahr.<sup>40</sup> D. h. eine einzelne Straftat kostet ein Unternehmen im Durchschnitt ca. 30.000 Euro. Daraus ergibt sich ein Gesamtschaden für die deutsche Wirtschaft in Höhe von rund 20 Mrd. Euro pro Jahr.<sup>41</sup> Jedoch ist auch diese Summe ein Näherungswert, der nur die entdeckten Fälle von Wirtschaftskriminalität berücksichtigt. Es ist davon auszugehen, dass die Dunkelziffer nicht entdeckter wirtschaftskrimineller Straftaten sehr hoch ist und die verursachte Gesamtschadenssumme durch Wirtschaftskriminalität um ein Vielfaches höher einzustufen sein wird.<sup>42</sup>

Mit Blick auf die einzelnen Deliktarten lassen sich Unterschiede in der durchschnittlichen Schadenshöhe feststellen. Für mittelständische Unternehmen sind Straftaten im Bereich Betrug/Untreue am „teuersten“: pro Fall entsteht für das Unternehmen ein Schaden von durchschnittlich rund 23.200 Euro.<sup>43</sup> Eine Straftat im Bereich Diebstahl/Unterschlagung kostet das Unternehmen im Durchschnitt rund 16.000 Euro. Die länderübergreifende Erhebung der ACFE beziffert die Schäden durch einzelne Delikte sogar noch höher: Nach den Daten des jährlich erhobenen „Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse“ kommen Unternehmen Delikte der Rechnungslegungsmanipulation am teuersten (durchschnittlich 1 Mio. US-Dollar (etwa 730.000 Euro) Schaden), ein Korruptionsfall verursacht im Durchschnitt einen Schaden in Höhe von 250.000 US-Dollar (etwa 190.000 Euro), Vermögensschädigungsdelikte kosten durchschnittlich 120.000 US-Dollar (92.000 Euro).<sup>44</sup> Die Autoren der PwC-Studie ermittelten einen durchschnittlichen finanziellen Schaden von 3,19 Mio. Euro, wobei die Unter-

---

<sup>38</sup> Vgl. BKA 2011, 4, sowie die weiter oben ausgeführten Einschränkungen zur Aussagekraft der PKS-Daten.

<sup>39</sup> Zu den indirekten Auswirkungen von Wirtschaftskriminalität vgl. PwC 2013, 69.

<sup>40</sup> Vgl. KPMG 2012, 13. Die genaue Rechnung für Großunternehmen liefern die Autoren der KPMG-Studie nicht.

<sup>41</sup> Vgl. KPMG 2012, 13.

<sup>42</sup> In der KPMG-Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland aus dem Jahr 2006 wurde die Dunkelziffer von den befragten Unternehmen auf 80 Prozent geschätzt (vgl. KPMG 2012, 13). Auch hier bleiben die Autoren die genauen Zahlen für Großunternehmen schuldig.

<sup>43</sup> Insgesamt verursachen Betrugsdelikte damit pro Unternehmen durchschnittlich Schäden von rund 96.200 Euro pro Jahr (vgl. KPMG 2012, 13).

<sup>44</sup> Vgl. ACFE 2012, 11.

nehmen am stärksten durch Wettbewerbsdelikte geschädigt wurden (20,08 Mio. Euro Schaden je Unternehmen); der durchschnittliche Schaden für Vermögensdelikte liegt nach Angaben von PwC bei 1,6 Mio. Euro.<sup>45</sup>

Neben die materiellen, nur teilweise zu beziffernden Schäden für Unternehmen treten die immateriellen Schäden wirtschaftskrimineller Handlungen, die sich vor allem in den Fällen, in denen den Unternehmen eine Mitschuld an den wirtschaftskriminellen Handlungen zugewiesen wird (z. B. durch Duldung des Fehlverhaltens, Nichtergreifen von Präventionsmaßnahmen), in einem Reputationsverlust und sinkenden Auftragszahlen des Unternehmens, aber auch in einem Vertrauensverlust in das Unternehmen sowie in die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt zeigen können (vgl. Abbildung 1).<sup>46</sup>

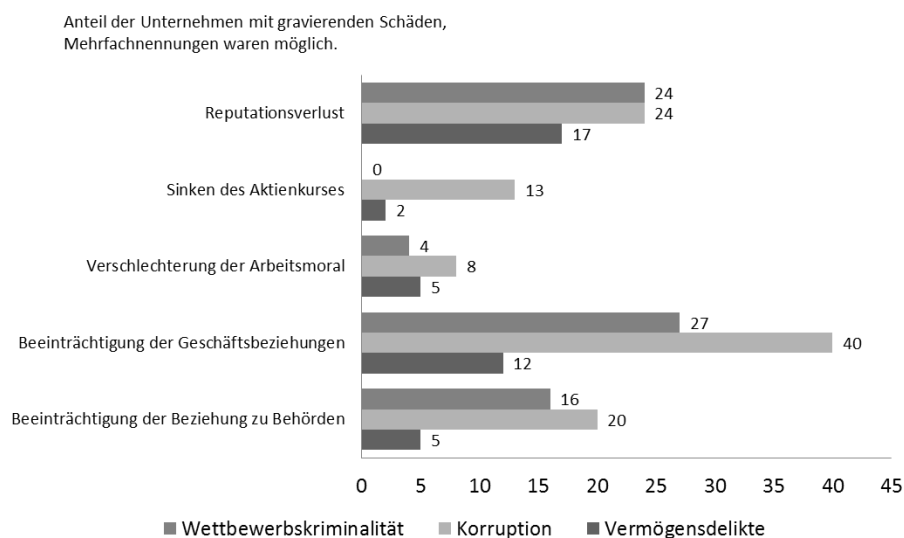


Abbildung 1: Indirekte Schäden durch Wirtschaftskriminalität<sup>47</sup>

In Geschäftsbeziehungen zeigt sich der Vertrauensverlust beispielsweise im Abbruch von Geschäftsbeziehungen oder in dem Rückzug von Geschäften in bestimmten Ländern. Eine Studie von Dow Jones<sup>48</sup> zeigt, dass unter den befragten Unternehmen 61 Prozent ihre Geschäftstätigkeit in bestimmten Ländern aufgrund von Wirtschaftskriminalität unterbrochen oder ganz beendet haben.<sup>49</sup> Über 70 Prozent der Unternehmen gaben an, aufgrund unethischen Geschäftsgebarens des Geschäftspartners die Zusammenarbeit mit diesem unterbrochen oder beendet zu haben. Trotz dieser in vielen Unternehmen durchgesetzten, konsequenten Nichtakzeptanz unethischer Geschäftspraktiken berichten 45 Prozent der Befragten, Geschäfte aufgrund unethischen Geschäftsgebarens der Wettbewerber an diese verloren zu haben.<sup>50</sup>

Die bisherige Betrachtung zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Risiken für Unternehmen aus Compliance-Verstößen in drei Dimensionen zeigen: ökonomisch, rechtlich und als Reputationsrisiken, wobei sich die rechtlichen und Reputationsrisiken zumeist ebenfalls finan-

<sup>45</sup> Vgl. PwC 2013, 68.

<sup>46</sup> Vgl. Grüniger 2012, 145; Murphy 2002, 699 m.w.N.

<sup>47</sup> Vgl. PwC 2013, 69.

<sup>48</sup> Vgl. Dow Jones 2013. An der Studie nahmen weltweit mehr als 350 Unternehmen teil.

<sup>49</sup> Vgl. Dow Jones 2013, 2.

<sup>50</sup> Vgl. Dow Jones 2013, 2.

ziell auf das Unternehmen auswirken. Finanzielle Belastungen können sich für Unternehmen aus Compliance-Verstößen z. B. ergeben in Form von Kosten der Fallaufarbeitung und -abwicklung, Anwaltskosten, Bußgeldern und Gewinnabschöpfung<sup>51</sup> sowie im Verlust und im Nichtzustandekommen von Geschäftsbeziehungen oder im Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen und Aufträgen (sog. Debarments). Die rechtlichen Risiken aus Non-Compliance zeigen sich für Unternehmen sowohl finanziell, wie eben beschrieben in Form von Bußgeldern und Gewinnabschöpfung, aber auch in straf- und zivilrechtlichen Verurteilungen beteiligter Akteure. Dabei können nicht nur die Straftäter selbst belangt werden, sondern auch Mitglieder der Unternehmensorgane (Geschäftsführung, Aufsichtsrat) können auf Grundlage der Nichterfüllung ihrer Aufsichtspflicht in Anspruch genommen werden. Schäden der Reputation sind schwierig zu beziffern, ihre Auswirkungen sind für Unternehmen jedoch u. a. spürbar in der Beendigung von Geschäftsbeziehungen, dem Verlust von Geschäften, negativer Berichterstattung oder auch einer schlechteren Position im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte.<sup>52</sup>

### 3.3.3 Täter

Bei der Herkunft der Täter wirtschaftskrimineller Handlungen zeigt sich in mittelständischen wie Großunternehmen ein ähnliches Bild: In knapp der Hälfte der Fälle stammen die Täter aus dem Unternehmen selbst (48 Prozent in mittelständischen wie Großunternehmen gleichermaßen), in 41 Prozent (mittelständische Unternehmen) bzw. 33 Prozent (Großunternehmen) der Fälle stammen die Täter aus dem externen Unternehmensumfeld (Lieferanten, Kunden etc.).<sup>53</sup> Zu gemeinsamen Straftaten von internen und externen Tätern kommt es in 11 bzw. 19 Prozent der Fälle.

Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Hierarchieebenen der internen Täter: in den mittelständischen Unternehmen werden die meisten Delikte durch Mitarbeiter begangen (62 Prozent). Auf das Topmanagement entfallen 17 Prozent der Delikte, 21 Prozent der Delikte werden durch Mitglieder des Managements begangen.<sup>54</sup> In Großunternehmen waren die Straftaten insgesamt höher in der Hierarchie angesiedelt: Mehr als die Hälfte der Täter kam aus dem Management beziehungsweise aus dem Topmanagement (36 Prozent bzw. 16 Pro-

---

<sup>51</sup> Geldbußen und Gewinnabschöpfung können Unternehmen empfindlich treffen. Siemens wurde Ende 2008 zu Geldbußen und Gewinnabschöpfungen in Höhe von insgesamt 800 Mio. US-Dollar verurteilt (vgl. <http://www.transparency.de/Meilenstein-in-der-Aufarbeitung.1379.0.html>, 02.01.2014). Eine Auflistung der „teuersten“ Vergleiche unter dem Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ist zu finden unter <http://www.fcpablog.com/blog/2013/11/27/weatherford-lands-on-our-top-10-list.html> (07.01.2014).

<sup>52</sup> Vgl. zu den Risiken und Konsequenzen von Fraud allgemein Grüninger 2010, 40 f.; Steinmeyer/Späth 2010, 182; Lösler 2005, 104 f.

<sup>53</sup> Vgl. KPMG 2012, 14 und 26. Auch die Studie von PwC sowie die Studie von KPMG zu den Wirtschaftsstraftätern mit dem Titel „Global profiles of the fraudster“ bestätigen, dass der überwiegende Teil der Täter aus dem Unternehmen selbst stammen. Laut PwC stammten 62 Prozent der Täter aus dem Unternehmen selbst, 38 Prozent waren externe Täter und in 10 Prozent der Fälle arbeiteten interne und externe Täter zusammen (vgl. PwC 2013a, 80 f.). Ähnliche Werte liefert auch die Studie von KPMG aus dem Jahr 2013: 61 Prozent der Täter sind Mitarbeiter des Unternehmens, von denen 41 Prozent bereits länger als sechs Jahre für das Unternehmen tätig sind (vgl. KPMG 2013c, 3).

<sup>54</sup> Vgl. KPMG 2012, 14.



zent).<sup>55</sup> Die Auswertung der Täterzuordnung in die unterschiedlichen Hierarchieebenen sollte jedoch nicht zu einer Konzentration der unternehmerischen Präventionsmaßnahmen auf eine bestimmte Tätergruppe führen, sondern ein wirksames CMS sollte Kontroll- und Präventionsmaßnahmen integrieren, die sich auf alle Tätergruppen erstrecken.<sup>56</sup> So machen beispielsweise in mittelständischen Unternehmen Mitarbeiter die größte Tätergruppe aus, jedoch ist der durch diese Taten durchschnittlich für das Unternehmen entstehende Schaden deutlich geringer als der Schaden einer vom Mitglied des Topmanagements durchgeführten Tat.<sup>57</sup> Unternehmerische Risikoprävention bzw. -reduzierung kann daher nur erfolgreich sein, wenn alle potenziellen Eintrittsmöglichkeiten von Compliance-Risiken in die Entwicklung und Implementierung eines CMS einbezogen werden.

Die Ursachen bzw. Auslöser für wirtschaftskriminelle Handlungen werden sowohl im persönlichen, individuellen Bereich des Täters aber auch im organisationalen Umfeld gesehen. Als wesentliche tatbegünstigende Faktoren nennen Vertreter mittelständischer Unternehmen u. a. mangelndes Unrechtsbewusstsein, Unachtsamkeit/Nachlässigkeit sowie fehlende oder mangelhafte Kontrollen.<sup>58</sup> Die Einschätzung der Großunternehmen ist ähnlich: an erster Stelle der tatbegünstigenden Faktoren nennen sie ebenfalls das mangelnde Unrechtsbewusstsein, gefolgt von einer mangelhaften Sanktionierung von Fehlverhalten und fehlenden oder mangelhaften Kontrollen.<sup>59</sup> Bei der Ausgestaltung und Implementierung effektiver CMS-Maßnahmen sind daher sowohl die individuellen Motiv- und Handlungsstrukturen als auch das organisationale Umfeld zu betrachten.

### 3.3.4 Betroffene Unternehmensbereiche

In den Unternehmen herrscht nach Ansicht der KPMG-Studie vor allem in den Bereichen mit extern ausgerichteten Tätigkeiten ein erhöhtes Risiko für wirtschaftskriminelle Handlungen. In den befragten mittelständischen Unternehmen führt der Vertrieb die Liste der von Wirtschaftskriminalität betroffenen Bereiche an, vor den Bereichen Lager/Logistik, Produktion und Einkauf.<sup>60</sup> In den befragten Großunternehmen waren ebenfalls die Bereiche Vertrieb sowie Lager/Logistik am häufigsten betroffen, gefolgt von den Bereichen Personal, Geschäftsführung und Einkauf.<sup>61</sup> In 8 Prozent (Mittelstand) bzw. sogar 17 Prozent (Großunternehmen) der registrierten Fälle waren vertriebsorientierte Berater in die wirtschaftskriminellen Handlungen verwickelt,<sup>62</sup> ein Umstand, der das Compliance-Risiko im Bereich Vertrieb zusätzlich erhöht. Die Ergebnisse der KPMG-Studie decken sich weitgehend auch mit den Ergebnissen der Studie

---

<sup>55</sup> Vgl. KPMG 2012, 26. Ähnliche Zahlen liefert auch die PwC-Studie: 36 Prozent der Täter stammen aus dem mittleren Management, 19 Prozent aus dem Topmanagement (vgl. PwC 2013a, 81 f.).

<sup>56</sup> Vgl. PwC 2009, 44.

<sup>57</sup> Vgl. ACFE 2012, 42.

<sup>58</sup> Vgl. KPMG 2012, 14. Dabei ist zu beachten, dass diese Angaben auf der Einschätzung der Befragten beruhen und nicht zwangsläufig mit den Ursachen aus Täterperspektive übereinstimmen.

<sup>59</sup> Vgl. KPMG 2012, 26.

<sup>60</sup> Vgl. KPMG 2012, 12 f.

<sup>61</sup> Vgl. KPMG 2012, 25.

<sup>62</sup> Vgl. KPMG 2012, 12 f. und 25.

„Compliance im Mittelstand“ des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI):<sup>63</sup> als besonders anfällig für Compliance-Verstöße wurden die Bereiche Einkauf und Vertrieb identifiziert, aber auch die Führungskräfte bzw. das mittlere Management sowie die Unternehmensleitung werden als anfällig für Compliance-Verstöße eingeschätzt (vgl. Abbildung 2).<sup>64</sup>

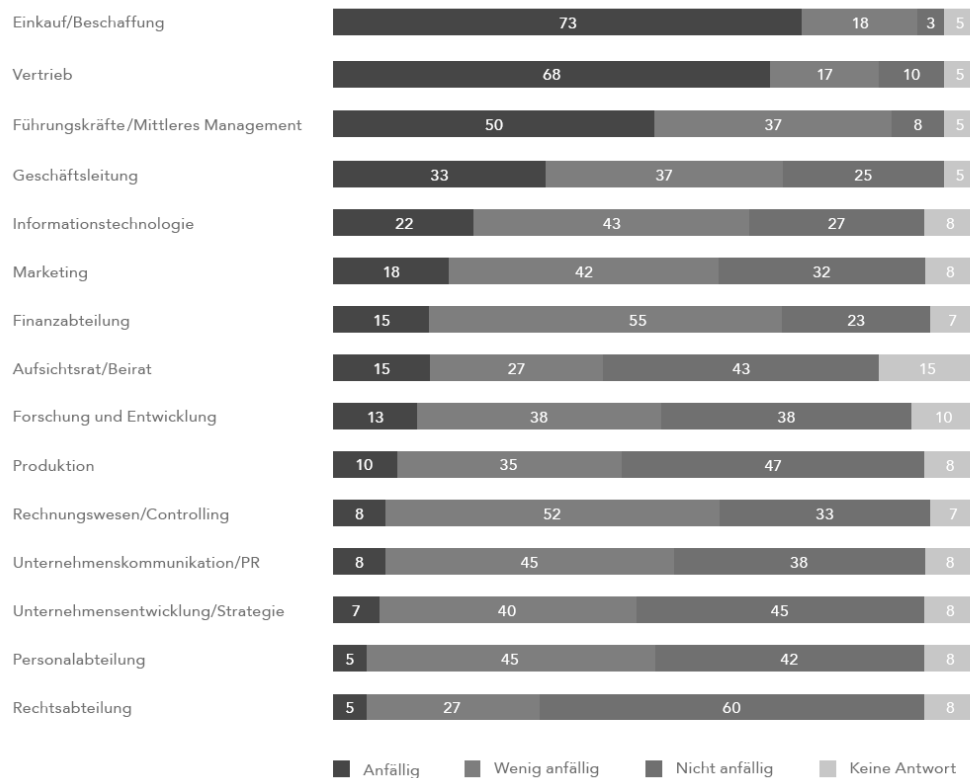


Abbildung 2: Compliance-relevante Unternehmensbereiche (gerundet in Prozent)<sup>65</sup>

### 3.3.5 Wahrnehmung und Einschätzung von Compliance-Risiken

Die Fallzahlen und Viktimisierungsquoten wirtschaftskrimineller Handlungen in der bisherigen Betrachtung zeigen, dass schwerwiegende Compliance-Verstöße weiterhin ein großes Risiko für Unternehmen, vor allem für international tätige Unternehmen, darstellen.

Der KPMG-Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland aus dem Jahr 2012 folgend sind in mittelständischen Unternehmen Straftaten in den Bereichen Diebstahl/Unterschlagung

<sup>63</sup> Im Rahmen der CBCI-Studie wurden 60 mittelständische Unternehmen im Rahmen eines Online-Fragebogens zu compliance-relevanten Themen befragt. Ergänzend wurden 24 vertiefende Telefoninterviews geführt. Die befragten mittelständischen Unternehmen beschäftigen zwischen 500 und 20.000 Mitarbeitern und stammen aus unterschiedlichen Branchen (vgl. CBCI 2014, 7).

<sup>64</sup> Vgl. CBCI 2014, 26 f.

<sup>65</sup> Vgl. CBCI 2014, 27.



(65 Prozent) sowie Betrug/Untreue (37 Prozent) – und damit klassische Straftaten des Typs *Fraud against the Company* – am häufigsten (vgl. Abbildung 3).<sup>66</sup>

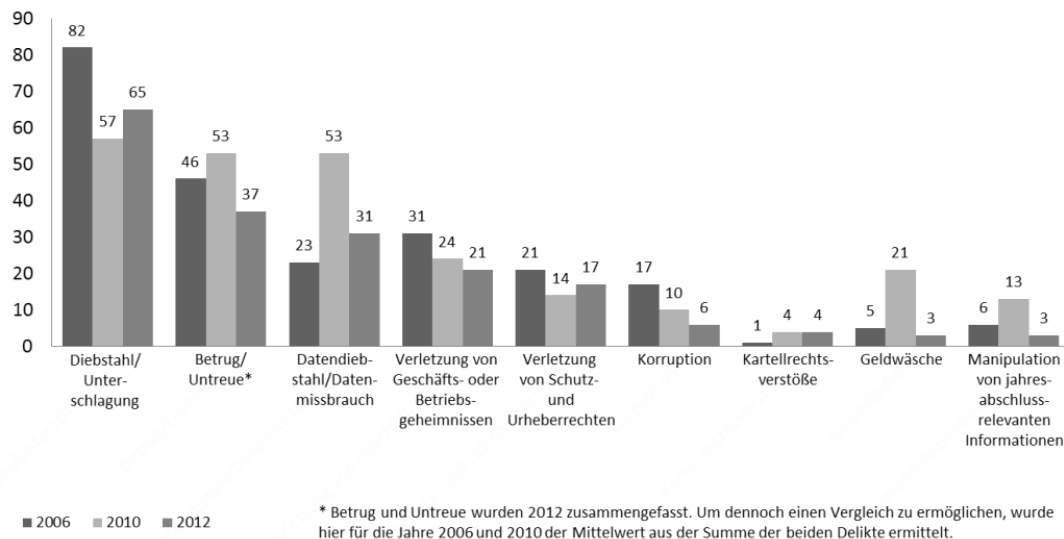


Abbildung 3: Deliktarten<sup>67</sup>

Im Vergleich zu früheren Erhebungen der Jahre 2010 und 2006 zeigt sich in fast allen Delikt-bereichen ein leichter Rückgang der Straftaten. Bei den befragten Großunternehmen ergibt sich ein ähnliches Bild, die häufigsten Deliktarten waren auch in diesen Unternehmen Diebstahl/Unterschlagung, Betrug/Untreue sowie Geldwäschedelikte.<sup>68</sup> Auch die Ergebnisse der PwC-Studie zeigen die höchste Betroffenheit bei Vermögensdelikten.<sup>69</sup>

Gleichwohl sehen vor allem die befragten mittelständischen Unternehmen die größten Fraud-Risiken nicht in den Delikten, von denen sie faktisch am häufigsten betroffen sind, sondern in den Bereichen Datendiebstahl/Datenmissbrauch sowie Verletzung von Schutz- und Urheberrechten.<sup>70</sup> Diebstahl/Unterschlagung folgen auf Rang 5 der größten Fraud-Risiken, Betrug/ Untreue auf Rang 7 (vgl. Abbildung 4).

<sup>66</sup> Vgl. KPMG 2012, 11.

<sup>67</sup> Vgl. KPMG 2012, 11.

<sup>68</sup> Vgl. KPMG 2012, 25.

<sup>69</sup> Vgl. PwC 2013a, 17.

<sup>70</sup> Vgl. KPMG 2012, 16.

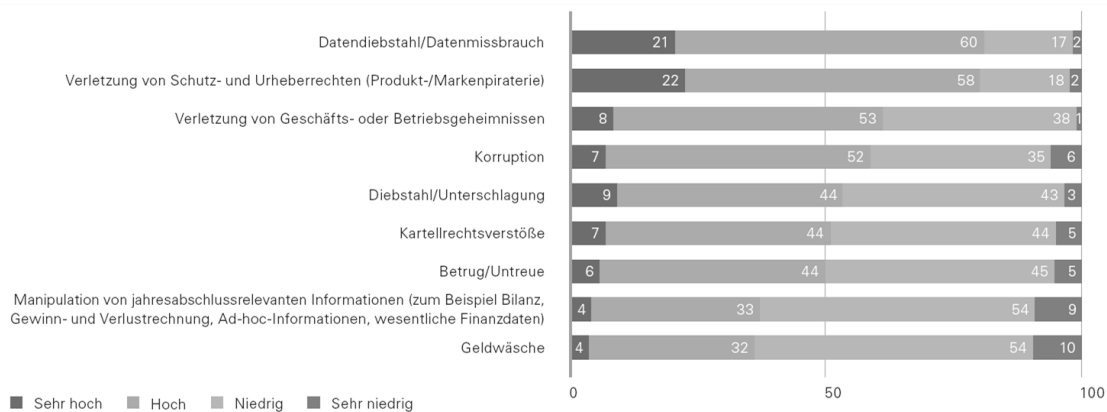


Abbildung 4: Risikoeinschätzung nach Delikttyp (Angaben in Prozent)<sup>71</sup>

Diese Risikoeinschätzung ist insofern bedenklich, als sie auf einer verzerrten Risikowahrnehmung beruht. Mittelständische Unternehmen schätzen vor allem in den Bereichen Betrug/Untreue, Diebstahl/Unterschlagung sowie Kartellrechtsverstöße das Risiko geringer ein als die tatsächliche Bedrohung durch das jeweilige Risiko gemessen an der Schadenshöhe ist (vgl. Abbildung 5).<sup>72</sup>

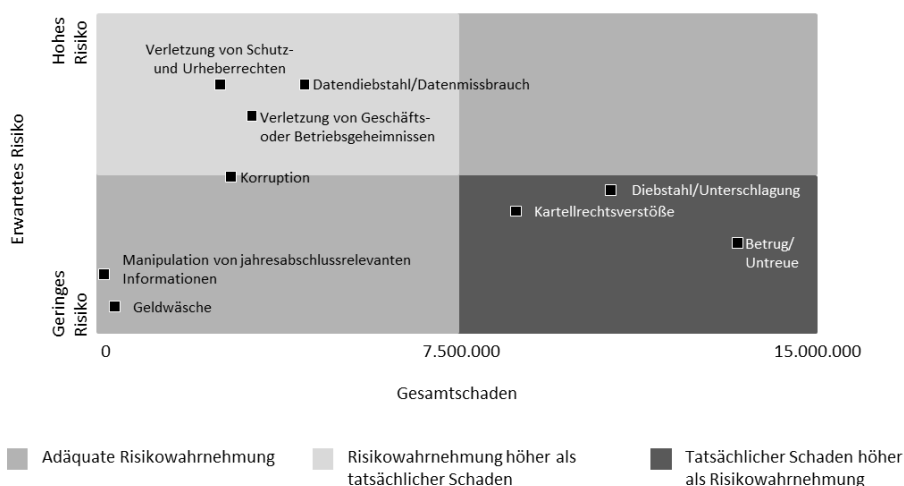


Abbildung 5: Risikowahrnehmung und tatsächliche Bedrohung (Basis: mittelständische Unternehmen)<sup>73</sup>

Eine solch verzerrte Risikowahrnehmung birgt die Gefahr, ungeeignete Präventionsmaßnahmen zu implementieren bzw. die falschen Schwerpunkte in der Präventionsarbeit zu setzen. In Großunternehmen war laut der KPMG-Studie keine solch verzerrte Risikowahrnehmung festzustellen, sondern in vielen Bereichen scheint die Risikowahrnehmung sogar über dem tatsächlichen Risiko zu liegen.

<sup>71</sup> Vgl. KPMG 2012, 16.

<sup>72</sup> Vgl. KPMG 2012, 17. In Großunternehmen war laut der Studie keine solch verzerrte Risikowahrnehmung festzustellen, sondern in vielen Bereichen scheint die Risikowahrnehmung sogar über dem tatsächlichen Risiko zu liegen. Lediglich im Bereich der Kartellrechtsverstöße konnte ein Auseinanderfallen von Risikowahrnehmung und tatsächlichem Risiko festgestellt werden (vgl. KPMG 2012, 28). Die Global Fraud Survey von Ernst & Young beobachtet ebenfalls, dass vor allem das Korruptionsrisiko häufig zu gering eingeschätzt wurde (vgl. Ernst & Young 2008, 8 f.).

<sup>73</sup> Vgl. KPMG 2012, 17.

lichen Risiko zu liegen.<sup>74</sup> Lediglich im Bereich der Kartellrechtsverstöße konnte ein Auseinanderfallen von Risikowahrnehmung und tatsächlichem Risiko festgestellt werden. Die Global Fraud Survey von Ernst & Young beobachtet ebenfalls, dass Unternehmen vor allem das Korruptionsrisiko häufig zu gering einschätzen.<sup>75</sup> Die Ergebnisse der KPMG-Studie weisen somit auf die Notwendigkeit der Anpassung bzw. Verbesserung der Risikowahrnehmung vor allem in mittelständischen Unternehmen bzw. die Bedeutung eines umfassenden Risikoerhebungs- und -bewertungsprozesses hin, damit die zur Risikovermeidung zur Verfügung stehenden Ressourcen an den richtigen Stellen effizient eingesetzt werden können.<sup>76</sup>

Eine verzerrte Wahrnehmung zeigt sich bei den mittelständischen Unternehmen auch bei der Einschätzung der generellen Gefahr für Unternehmen durch Wirtschaftskriminalität. Zwar schätzt der überwiegende Teil der befragten mittelständischen Unternehmen (67 Prozent) die generelle Gefahr, von Wirtschaftskriminalität betroffen zu sein, als hoch bis sehr hoch ein. Befragt nach der Risikoeinschätzung für das eigene Unternehmen, selbst Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen zu werden, sieht hingegen der Großteil der Unternehmen (83 Prozent) ein nur geringes bis sehr geringes Risiko in diesem Bereich.<sup>77</sup> Das heißt, Unternehmen schätzen das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen für das eigene Unternehmen geringer ein als für die Gesamtheit der Unternehmen allgemein, Wirtschaftskriminalität wird somit eher als ein „Risiko der Anderen“ gesehen.<sup>78</sup>

Internationale branchen- und unternehmensgrößenübergreifende Studien zeigen, dass neben Diebstahl und Betrug auch Korruption weiterhin ein großes Risiko, vor allem für international tätige Unternehmen, darstellt.<sup>79</sup> Durch die internationale Tätigkeit und die damit häufig einhergehende Einbindung Dritter in die Geschäftstransaktionen (z. B. Vertriebsmittler, Agenten) kann sich das Korruptionsrisiko zusätzlich erhöhen, vor allem wenn seitens des Unternehmens vor Vertragsabschluss keine oder lediglich eine laxen Überprüfung des Geschäftsmittlers vorgenommen wird.<sup>80</sup> Zudem ist zu beobachten, dass das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen bei einer schlechten Wirtschaftslage steigt: Die Ergebnisse der „Global Fraud Survey“ von Ernst & Young deuten darauf hin, dass Führungskräfte und Entscheidungsträger im Unternehmen in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Lage eher zu wirtschaftskriminellem bzw. unethischem Verhalten bereit sind, wenn sie dadurch Geschäfte für das Unternehmen gewinnen

---

<sup>74</sup> Vgl. KPMG 2012, 28.

<sup>75</sup> Vgl. Ernst & Young 2008, 8 f.

<sup>76</sup> Vgl. KPMG 2012, 17.

<sup>77</sup> Vgl. KPMG 2012, 15. Die genauen Zahlen für die befragten Großunternehmen sind der KPMG-Studie nicht zu entnehmen.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu die gleichnamige Studie „Korruption – das Risiko der Anderen“ von Ernst & Young 2008. Ähnliche Ergebnisse liefert Ernst & Young in einer Studie aus dem Jahr 2013, in der sie eine sog. „corruption perception gap“ feststellen: Das generelle Korruptionsrisiko für das eigene Land wird höher eingestuft als das Korruptionsrisiko der eigenen Branche, vgl. Ernst & Young 2013, 13 f.

<sup>79</sup> Vgl. Ernst & Young 2012, 4. Ebenso Ernst & Young 2013, 8 ff.; KPMG 2013, 4; PwC 2013a, 34 ff.; ACFE 2012, 11.

<sup>80</sup> Vgl. Ernst & Young 2012, 8. Die Studie weist gerade im Bereich der Überprüfung von Vertriebsmittlern/Agenten auf Defizite hin, obwohl einfache Maßnahmen, wie z. B. ein Bonitätscheck oder eine einfache Google-Suche nach dem Vertragspartner, in diesem Bereich bereits viel zur Risikominderung beitragen können und eine angemessene Due Diligence (i. S. e. sorgfältigen Prüfung und Analyse der Geschäftspartner) auch in den einschlägigen Regulationen gefordert wird, vgl. Ernst & Young 2012, 9.

und das eigene Unternehmen vor negativen Auswirkungen durch die schlechte Wirtschaftslage schützen können.<sup>81</sup>

Bezüglich der Sicherstellung von Compliance im Unternehmen sind vor allem Gesetze und Regelungsnormen aus den Bereichen Datenschutz, Kartellrecht, Antidiskriminierung, Schutz des geistigen Eigentums sowie – je nach Branche – Geldwäsche, Produkthaftung und weitere branchenspezifische Regelungsnormen relevant.<sup>82</sup>

Die Erkenntnisse der Studien und Erhebungen zeigen, dass Compliance-Verstöße für Unternehmen, mittelständische wie Großunternehmen und auch branchenunabhängig, ein hohes Risiko darstellen. Da kein Unternehmen dem anderen gleicht, können sich aus der jeweiligen Unternehmensstruktur, der Internationalität, dem Geschäftsmodell etc. neben den klassischen Compliance-Risiken ggfs. zusätzliche unternehmensspezifische Risiken oder Risikoschwerpunkte ergeben. Um geeignete Präventionsmaßnahmen zu entwickeln und im Unternehmen zu implementieren, sollten sich Unternehmen bei der Beurteilung und Bewertung ihrer Compliance-Risiken daher nicht nur auf allgemeine Erhebungen und Studien zur Wirtschaftskriminalität stützen – diese liefern für die Einordnung der eigenen Risikolage selbstverständlich wichtige Erkenntnisse –, sondern darüber hinaus das eigene Unternehmen, wie es aufgestellt ist, die Organisationsstrukturen sowie das Geschäftsmodell auf weitere unternehmensspezifische Compliance-Risiken prüfen.

### 3.3.6 Aufdeckung von und Reaktion auf Compliance-Verstöße

Wirtschaftskriminelle Handlungen im Unternehmen werden in der Regel zeitnah aufgedeckt, nur etwa ein Fünftel der im untersuchten Zeitraum von 24 Monaten entdeckten Straftaten war bereits älter als zwei Jahre.<sup>83</sup> Bei der Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität in Unternehmen spielt der Zufall nach wie vor eine große Rolle.<sup>84</sup> Knapp die Hälfte der Fälle in mittelständischen Unternehmen wurde zufällig aufgedeckt, in Großunternehmen waren es sogar 67 Prozent der Fälle.<sup>85</sup> Weitere Quellen für die Aufdeckung von Straftaten in mittelständischen Unternehmen sind interne Hinweise, Untersuchungen der eigenen Revisionsabteilung bzw. einer sonstigen internen Ermittlungseinheit sowie externe Hinweise von Lieferanten, Kunden oder Geschäftspartnern.<sup>86</sup> In Großunternehmen sind dieselben Aufdeckungskanäle wie in mittelständischen Unternehmen relevant (Hinweise durch Unternehmensinterne 78 Prozent, Zufall 67 Prozent, Hinweise durch Interne Revision/Ermittlungseinheit 67 Prozent).<sup>87</sup> Im Vergleich zu Erhebungen aus früheren Jahren zeigt sich, dass in mittelständischen Unternehmen die Zahl der durch interne Hinweise und Zufall aufgedeckten Fälle etwas rückläufig ist. Hinweise durch Unter-

---

<sup>81</sup> Vgl. Ernst & Young 2012, 5. Ebenso Ernst & Young 2013, 12.

<sup>82</sup> Vgl. KPMG 2013, 4; PwC 2013, 33; Bearing Point 2010, 13.

<sup>83</sup> Vgl. KPMG 2012, 18. Die Studie von ACFE belegt ebenso eine relativ zeitnahe Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen (vgl. ACFE 2012, 13).

<sup>84</sup> Die Autoren der KPMG-Studie geben nicht genauer an, welche Umstände unter eine „zufällige Entdeckung“ fallen.

<sup>85</sup> Vgl. KPMG 2012, 18 und 29.

<sup>86</sup> Vgl. KPMG 2012, 18.

<sup>87</sup> Vgl. KPMG 2012, 29. Vgl. weiter ACFE 2012, 14 sowie PwC 2013a, 83.

nehmensexterne sowie anonyme Hinweise an eine Ombudsperson haben dagegen etwas an Relevanz gewonnen.<sup>88</sup>

Mit Blick auf die Einleitung von Untersuchungen zur Fallaufklärung ist bei mittelständischen Unternehmen ein leichter Rückgang bei der Einschaltung von Strafverfolgungsbehörden festzustellen.<sup>89</sup> Eigene Untersuchungen durch die interne Revision, die Compliance- oder Rechtsabteilung oder durch die Geschäftsführung selbst werden in 91 Prozent der Fälle eingeleitet. Zunehmend werden in mittelständischen Unternehmen auch externe Rechtsanwälte zur Beratung hinzugezogen. Großunternehmen führen in den meisten Fällen (78 Prozent) eigene Ermittlungen (durch die Interne Revision oder eine andere interne Ermittlungseinheit) durch, die Einschaltung von Strafverfolgungsbehörden erfolgt in 61 Prozent der Fälle, ebenso häufig wie die Einbeziehung der Compliance- und Rechtsabteilung.<sup>90</sup> Positiv hervorzuheben ist, dass sowohl mittelständische als auch Großunternehmen in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle Konsequenzen aus dem entdeckten Fehlverhalten ziehen. In mittelständischen Unternehmen lösen die Straftaten in den meisten Fällen eine Anpassung der Unternehmensstrukturen (75 Prozent) und/oder vorhandener Präventionsmaßnahmen aus (71 Prozent). Sanktionen gegen den bzw. die Täter werden in 69 Prozent der Fälle eingeleitet.<sup>91</sup> Bei der Sanktionierung der Täter greifen mittelständische Unternehmen vor allem auf arbeitsrechtliche Sanktionen zurück (64 Prozent), machen aber auch von straf- und zivilrechtlichen Sanktionen Gebrauch.<sup>92</sup> Diese Kaskadierung der Reaktionsmaßnahmen ist auch in Großunternehmen festzustellen, jedoch wurden zivilrechtliche Konsequenzen im Verhältnis unterdurchschnittlich häufig ergriffen (nur in 39 Prozent der Fälle, im Vergleich zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen in 83 Prozent bzw. strafrechtlichen Konsequenzen in 67 Prozent der Fälle).<sup>93</sup>

### 3.3.7 Gründe für die Einführung von CMS

Mit Blick auf den aktuellen Status von Compliance-Management-Systemen in Unternehmen ist zunächst positiv festzustellen, dass etwas mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen und etwa drei Viertel der Groß- bzw. börsennotierten Unternehmen Compliance im Unternehmen implementiert haben.<sup>94</sup> Nach der Studie von PwC besitzen drei Viertel der befragten Unternehmen ein Compliance-Programm, wobei mit abnehmender Mitarbeiterzahl auch ein Rückgang in der Quote der Unternehmen mit implementiertem Compliance-Programm

---

<sup>88</sup> Vgl. KPMG 2012, 18.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden KPMG 2012, 19 f.

<sup>90</sup> Vgl. KPMG 2012, 30.

<sup>91</sup> Die Studie gibt keine Auskunft darüber, ob aus dieser Angabe im Umkehrschluss zu folgern ist, dass die Täter in den verbleibenden 31 Prozent mit keinerlei Konsequenzen für ihr Fehlverhalten rechnen mussten. Für die Glaubwürdigkeit und Effektivität eines Anti-Fraud-Management-Systems ist eine Reaktion von Seiten des Unternehmens auf entdecktes Fehlverhalten unerlässlich. Wird von Unternehmensseite gegenüber dem Täter nicht reagiert, kommt dies einer Duldung der Straftat und damit einem Freibrief für weitere Straftaten gleich und führt so zu einer Unterminierung aller weiteren, implementierten Präventionsmaßnahmen.

<sup>92</sup> Vgl. KPMG 2012, 20.

<sup>93</sup> Vgl. KPMG 2012, 30.

<sup>94</sup> Vgl. KPMG 2013, 3.

festzustellen ist.<sup>95</sup> Die Deloitte-Studie liefert für mittelständische Unternehmen ähnliche Werte wie die Studie von KPMG: 48 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen haben ein CMS etabliert.<sup>96</sup> Weitere 18 Prozent der mittelständischen Unternehmen planen die Einführung eines CMS. Für knapp drei Viertel der Befragten aus mittelständischen Unternehmen (72 Prozent) ist Compliance Management ein sehr wichtiges Management-Thema, bei den börsennotierten Unternehmen liegt dieser Wert bei 84 Prozent.<sup>97</sup> Auch die Ergebnisse der Studie des CBCI zeigen, dass das Thema Compliance mittlerweile auch in mittelständischen Unternehmen angekommen ist.<sup>98</sup>

Die CBCI-Studie und die Studie von Deloitte geben neben dem Status zur Ausgestaltung von CMS in mittelständischen Unternehmen auch Aufschluss darüber, welche Bereiche für diese Unternehmen mit Blick auf Compliance insbesondere relevant sind. Als compliance-relevante Bereiche nennen die befragten mittelständischen Unternehmen (in nach ihrer Bedeutung absteigender Reihenfolge): gesetzliche Anforderungen, interne Verhaltensstandards und Richtlinien, Werte/Unternehmenskultur sowie freiwillige externe Standards.<sup>99</sup> Diese Ergebnisse decken sich weitestgehend mit denen der Deloitte-Studie, in der ebenfalls die gesetzlichen Vorgaben an erster Stelle der compliance-relevanten Bereiche stehen, gefolgt von den Bereichen Unternehmenskultur, Geschäftsordnung/Satzung, weitere interne Verhaltensregeln, gesellschaftliche Werte und Normen sowie Richtlinien/Standards.<sup>100</sup>

Die Treiber für Compliance Management in mittelständischen Unternehmen werden in der Studie von Deloitte eher im externen Unternehmensumfeld gesehen: zunehmende Regelungsdichte und eine Vielzahl an Gesetzen und damit verbunden höhere Anforderungen an die Unternehmensführung (von Seiten des Gesetzgebers, aber auch durch Wirtschafts- und Abschlussprüfer, Investoren und Fremdkapitalgeber sowie Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit insgesamt), konsequente Verfolgung und verschärfte Sanktionierung von Fehlverhalten, insbesondere auch bei der Nichterfüllung der geltenden Organisations- und Aufsichtspflichten, und nicht zuletzt die Risiken, die sich aus Fraud und Non-Compliance für die Reputation ergeben können.<sup>101</sup> Auch die Autoren der CBCI-Studie haben die teilnehmenden mittelständischen Unternehmen nach ihrer Motivation für die Beschäftigung mit Compliance befragt. Als wichtigste Motive wurden genannt (in absteigender Reihenfolge): Haftungsvermeidung für Geschäftsführung bzw. Vorstand, Korruptionsprävention, Prävention von Wettbewerbs- und Vermögensdelikten, die Erfüllung von Anforderungen von Geschäftspartnern und Kapitalgebern sowie die Reputationssicherung oder -steigerung.<sup>102</sup> Überdies wurden abstrakte Gründe, wie

---

<sup>95</sup> Vgl. PwC 2013a, 36 sowie 26 f.

<sup>96</sup> Vgl. Deloitte 2011, 8.

<sup>97</sup> Vgl. KPMG 2013, 3.

<sup>98</sup> Vgl. CBCI 2014, 19 und 55.

<sup>99</sup> Vgl. CBCI 2014, 14.

<sup>100</sup> Vgl. Deloitte 2011, 9. Den Ergebnissen der Deloitte-Studie zufolge scheint die Leitungsstruktur Einfluss auf die Gewichtung der Bereiche zu nehmen: in managergeführten Unternehmen werden vor allem die Bereiche Geschäftsordnung/Satzung, gesetzliche Vorgaben sowie Richtlinien/Standards in ihrer Bedeutung für Compliance höher eingeschätzt als in eigentümer- oder familiengeführten mittelständischen Unternehmen (vgl. Deloitte 2011, 10). Die Unternehmensgröße nimmt indes keinen Einfluss auf die Compliance-Relevanz der verschiedenen Bereiche.

<sup>101</sup> Vgl. Deloitte 2011, 11.

<sup>102</sup> Vgl. CBCI 2014, 18. Die Motive für die Beschäftigung mit Compliance spiegeln sich auch in den Themen, die von den befragten Unternehmen als relevant für Compliance angegeben wurden. An den ersten beiden Stellen stehen hier die Vermeidung von Bestechung und Bestechlichkeit, gefolgt von den Themen Wettbewerbsdelikte, Datenschutz, Arbeits- und Sozialstandards im Unternehmen, Informationsabfluss,

z. B. Angst vor Haftung oder Angst vor einem Reputationsverlust, für die Beschäftigung mit Compliance identifiziert, die sich aber auch in vielen der bereits angeführten Motive widerspiegeln.<sup>103</sup> Motive wie Unternehmenswachstum, Mitarbeitergewinnung und -bindung sind für die Mehrzahl der befragten Unternehmen weniger relevant (vgl. Abbildung 6).

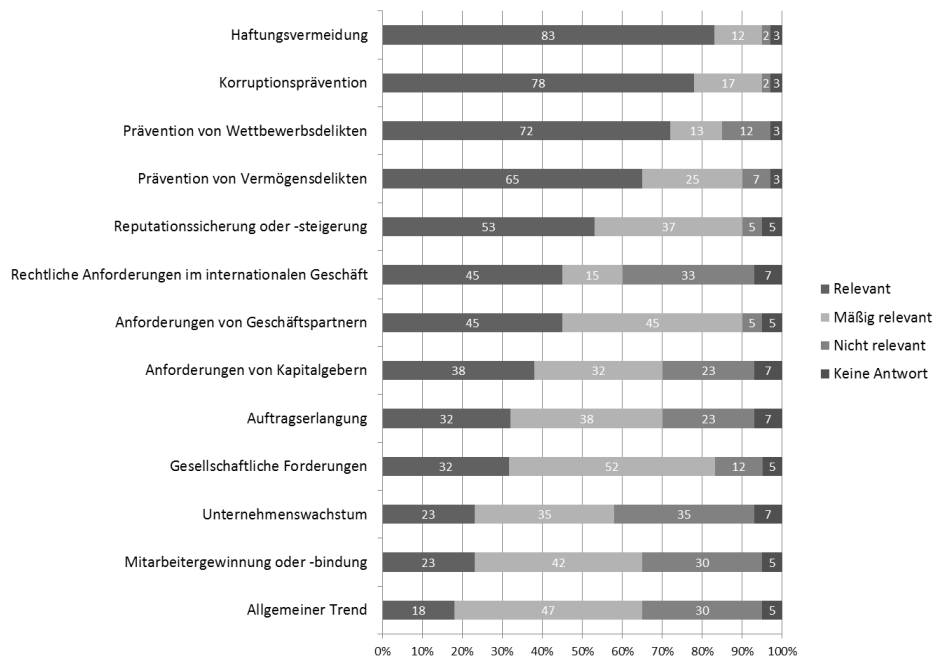


Abbildung 6: Relevanz der Motive für Compliance<sup>104</sup>

Viele der befragten Unternehmen berichten insbesondere von einem hohen „Druck von außen, sich mit Compliance zu beschäftigen“<sup>105</sup>, der sich u. a. aus rechtlichen Anforderungen im internationalen Geschäft ergibt. Dieser externe Antrieb für Compliance Management im Mittelstand spiegelt sich auch in der Zwecksetzung, die mittelständische Unternehmen mit der Implementierung eines CMS verfolgen: In erster Linie erfüllt Compliance Management für mittelständische Unternehmen eine Dokumentationsfunktion.<sup>106</sup> Daneben wird auch die Präventionsfunktion von Compliance als sehr wichtig erachtet. Als etwas weniger wichtig werden die Funktionen Kommunikation, Information und Korrektur eingeschätzt. Einer Studie von RiskNET und Thomson Reuters zufolge sind es insbesondere historische Erfahrungen sowie Veränderungen im regulatorischen Umfeld, die Unternehmen zu einer Implementierung eines CMS bewegen (vgl. Abbildung 7).<sup>107</sup>

---

Veruntreuung von Vermögenswerten, Umweltschutz, Diebstahl, Arbeits- und Sozialstandards bei Vertragspartnern, Vermeidung von Geldwäsche/Terrorismus, Produktqualität/Produkthaftung sowie Exportbestimmungen und Zollvorschriften (vgl. CBCI 2014, 25).

<sup>103</sup> Vgl. CBCI 2014, 18 f.

<sup>104</sup> Vgl. CBCI 2014, 20.

<sup>105</sup> CBCI 2014, 18.

<sup>106</sup> Vgl. Deloitte 2011, 13.

<sup>107</sup> Vgl. RiskNET/Thomson Reuters 2013, 11.



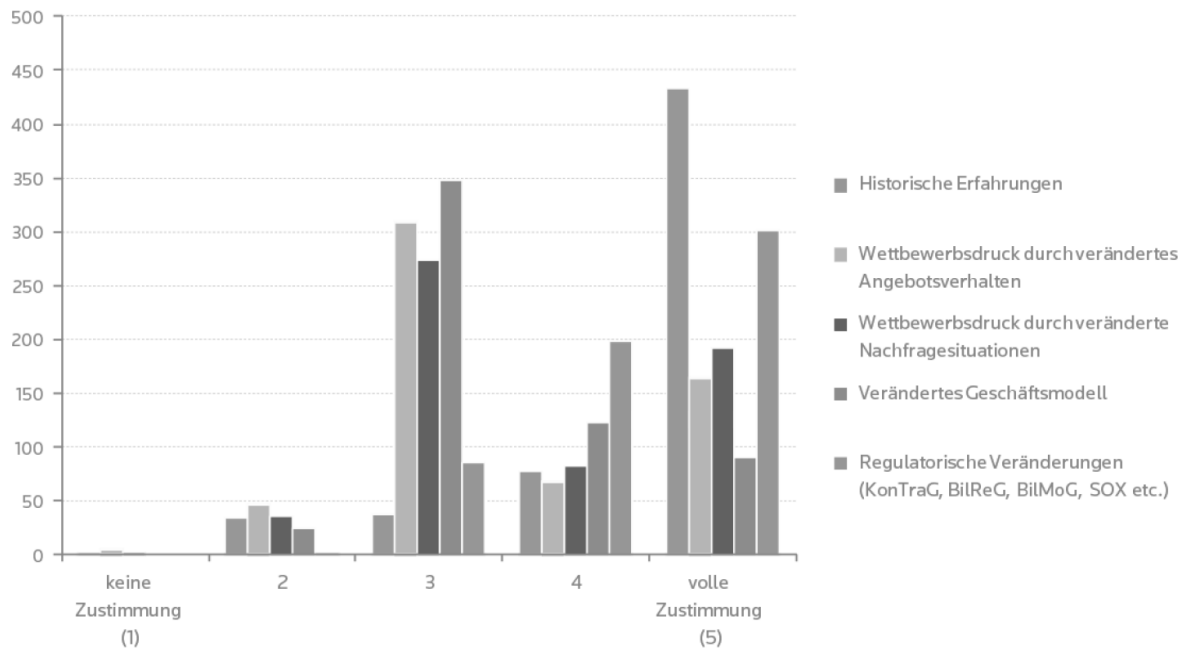


Abbildung 7: Motivatoren für die Etablierung von Compliance Management<sup>108</sup>

In der unternehmensgrößenübergreifenden Studie von PwC zeigt sich ebenso, dass Fälle von Fehlverhalten in der Vergangenheit die Liste der Gründe für die Einführung eines CMS anführt (vgl. Abbildung 8).

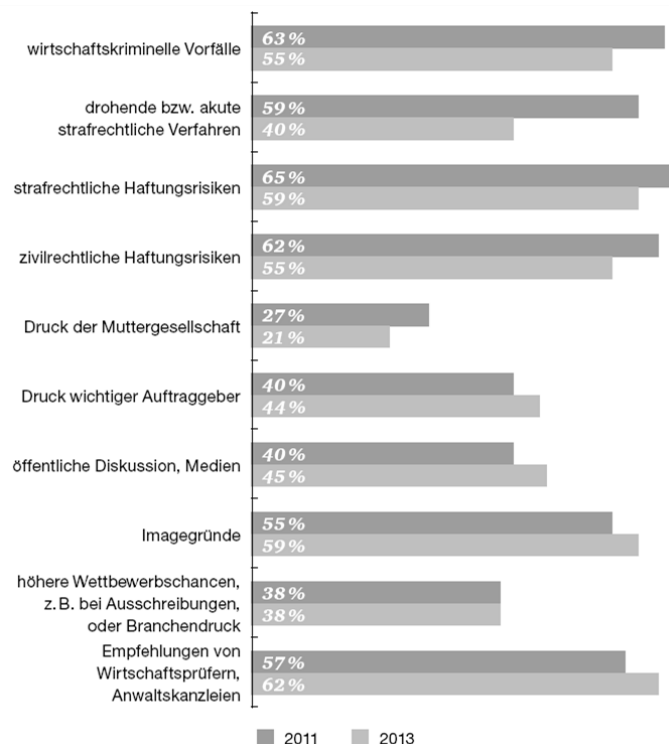


Abbildung 8: Gründe für die Einführung für die Einführung eines Compliance-Programms<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Vgl. RiskNET/Thomson Reuters 2013, 11.



Neben den Fällen von Non-Compliance in der Vergangenheit sind die straf- und zivilrechtlichen Haftungsrisiken sowie der Druck der Muttergesellschaft wichtige Treiber für die Implementierung von CMS. Ebenso ist festzustellen, dass Empfehlungen von Wirtschaftsprüfern und Kanzleien, aber auch der von Auftraggebern und der öffentlichen Diskussion ausgehende Druck sowie Reputationsgründe als Motive für die Einführung eines Compliance-Programms zunehmend an Bedeutung gewinnen.<sup>110</sup> Die Autoren der PwC-Studie interpretieren den Vergleich der Ergebnisse aus den Studien aus 2011 und 2013 dahingehend, dass bezüglich der Einführung von Compliance-Programmen „eine Eigendynamik eingesetzt hat, die neben den weiterhin bestehenden Haftungsrisiken die jetzige Entwicklung vorantreibt“<sup>111</sup>. Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Öffentlichkeit sind ein Bewusstsein und eine Erwartungshaltung entstanden, der sich die Unternehmen kaum noch entziehen können.<sup>112</sup>

Die empirischen Ergebnisse zur Situation in mittelständischen Unternehmen zeigen, dass vor allem die Umsetzung von Compliance in diesen Unternehmen für die verantwortlichen Organe eine große Herausforderung darstellt. Die größte Herausforderung liegt dabei in der Vermeidung einer Compliance-Bürokratie, gefolgt von der Umsetzung von Compliance in Hochrisikoländern und einem mangelnden Verständnis der Mitarbeiter für Compliance.<sup>113</sup> Aber auch der Aufwand und die Kosten, die mit dem Aufbau eines CMS verbunden sind, stellen für die Entscheidungsträger in mittelständischen Unternehmen eine große Hemmschwelle für die systematische Umsetzung von Compliance dar. Darüber hinaus werden die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die mangelnde Kenntnis der relevanten Regelungen sowie der Anforderungen an ein CMS als Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Compliance genannt.<sup>114</sup> Diese Erkenntnisse weisen ganz deutlich auf den Bedarf konkreterer Empfehlungen für die Umsetzung von Compliance in mittelständischen Unternehmen dar, die auch die unternehmensspezifischen Gegebenheiten, vor allem die Ressourcenausstattung und Organisationsstrukturen, berücksichtigen (*Angemessenheit* der Maßnahmen).

Was die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen im Rahmen eines CMS angeht, zeigt sich ein Unterschied zwischen mittelständischen und Großunternehmen. Im Vergleich liegt die Umsetzung von Compliance Management in mittelständischen Unternehmen deutlich hinter der in Großunternehmen zurück und weist Defizite auf.<sup>115</sup> Vor allem in den Bereichen der systematischen Erfassung von Risiken und Frühwarnindikatoren sowie in der Bewertung von Risiken aus wirtschaftskriminellen Handlungen besteht in mittelständischen Unternehmen Nachholbedarf.<sup>116</sup> Obwohl eine umfassende und systematische Erfassung und Bewertung der Compliance-Risiken die Grundlage für funktionierendes Compliance Management bildet, verfügen (noch immer) 40 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen über kein institutionalisiertes Compliance-Risikomanagement (im Vergleich zu 20 Prozent bei den

---

<sup>109</sup> Basis: Unternehmen ohne Compliance-Programm, Mehrfachnennungen waren möglich (vgl. PwC 2013a, 28).

<sup>110</sup> Vgl. PwC 2013a, 28.

<sup>111</sup> PwC 2013a, 28.

<sup>112</sup> Vgl. PwC 2013a, 18.

<sup>113</sup> Vgl. CBCI 2014, 32 ff. Als weitere Probleme bei der Umsetzung von Compliance werden angeführt (in absteigender Relevanz): Festlegung von Verantwortlichkeiten, hoher Aufwand für den Aufbau

<sup>114</sup> Vgl. CBCI 2014, 32 ff.

<sup>115</sup> Vgl. KPMG 2012, 22.

<sup>116</sup> Vgl. KPMG 2012, 22

börsennotierten Unternehmen).<sup>117</sup> Bei den im Rahmen der CBCI-Studie befragten Unternehmen gaben 70 Prozent an, bereits eine Risikoanalyse durchgeführt zu haben.<sup>118</sup>

Abbildung 9 zeigt anhand der Ergebnisse der KPMG-Studie den Implementierungsstand verschiedener Compliance-Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen.

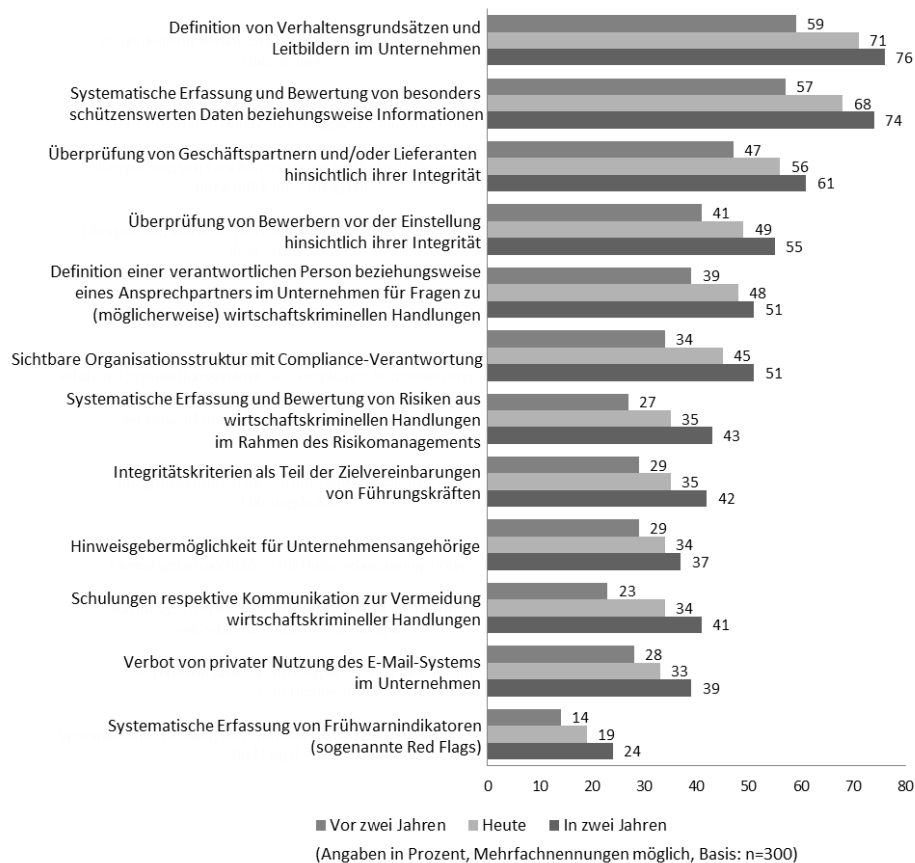


Abbildung 9: Umsetzung von Präventionsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen<sup>119</sup>

Aufschlussreiche Erkenntnisse zum Status und zu den Entwicklungsaussichten von Compliance Management in mittelständischen Unternehmen liefert die Studie des CBCI in einer Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Zustands verschiedener Instrumente zur Umsetzung von Compliance (vgl. Abbildung 10).

<sup>117</sup> Vgl. KPMG 2013, 4.

<sup>118</sup> vgl. CBCI 2014, 38

<sup>119</sup> Vgl. KPMG 2012, 22.

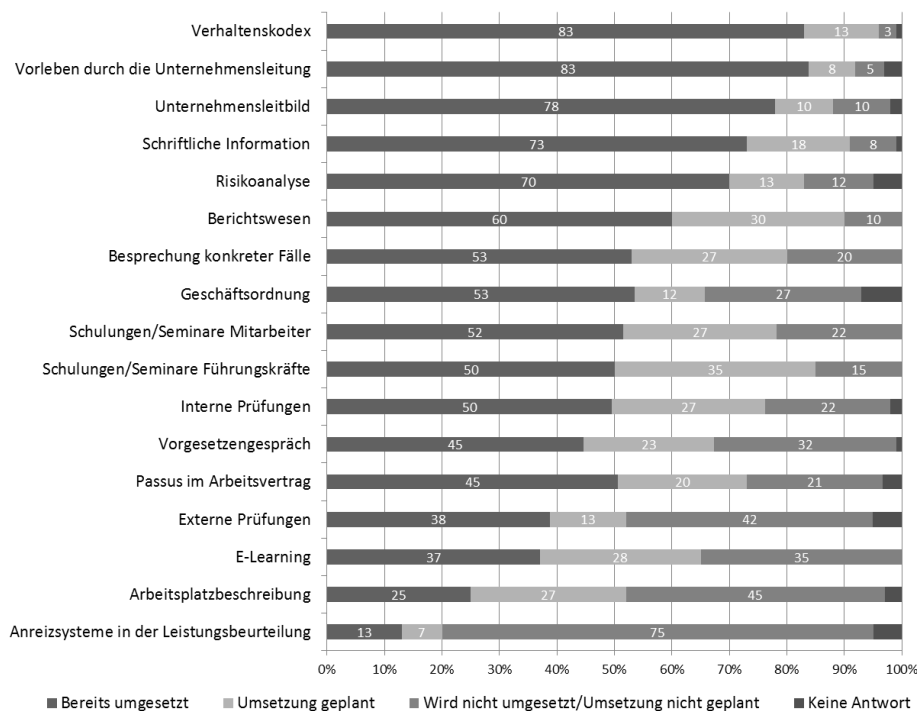


Abbildung 10: Ist-/Soll-Zustand der Instrumente zur Compliance-Umsetzung<sup>120</sup>

Der Vergleich zeigt, dass bei den als am wichtigsten für die Umsetzung von Compliance eingeschätzten Instrumenten nur eine geringe Diskrepanz zwischen Denken und Handeln, d. h. der tatsächlichen Umsetzung im Unternehmen, besteht.<sup>121</sup> Verbesserungspotenzial bzw. Nachholbedarf sehen die befragten Unternehmen vor allem in den Bereichen Schulung (inkl. E-Learning und der Besprechung konkreter Fälle), Berichtswesen, interne Prüfung sowie Arbeitsplatzbeschreibung.

Nachdem Compliance Management und dessen Bedeutung für eine gute Unternehmensführung in den meisten Unternehmen angekommen zu sein scheint, tritt in der Diskussion vermehrt die Frage nach der Effektivität und Angemessenheit von CMS in den Fokus. Dadurch gewinnt auch das Thema der Überprüfung von CMS und der implementierten Compliance-Maßnahmen zunehmend an Bedeutung.<sup>122</sup> Im Rahmen einer Studie mit 338 Unternehmen aus dem öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich hat die Beratungsgesellschaft Rölfspartner die Effektivität verschiedener Compliance-Instrumente überprüft.<sup>123</sup> Die Autoren der Studie wagen die These, dass die Implementierung nur einzelner Compliance-Instrumente im Unternehmen tendenziell mit

<sup>120</sup> Vgl. CBCI 2014, 41.

<sup>121</sup> Vgl. CBCI 2014, 38.

<sup>122</sup> Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Compliance-Management-Systemen vgl. Grüninger/Jantz 2013. Vgl. ebenso PwC 2013, 34 f; Alvarez & Marsal 2011, 24; Deloitte 2011b, 2.

<sup>123</sup> Vgl. Rölfspartner 2013, 34 ff. Die Effektivität der einzelnen Maßnahmen wurde danach beurteilt, ob die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Opfer von Wirtschaftskriminalität wird, für Unternehmen, die die verschiedenen Compliance-Instrumente implementiert hatten, geringer war als für Unternehmen, die die Maßnahmen nicht umgesetzt hatten. Erhoben wurden diese Wahrscheinlichkeiten für die Compliance-Instrumente Verhaltenskodex, Schulungen, Hinweisgebersystem, Null-Toleranz-Politik und Compliance-Organisation.

einer höheren Viktimisierungsrate einhergeht.<sup>124</sup> Daraus könnte einerseits auf eine geringe Effektivität der Compliance-Instrumente bezüglich der Vermeidung von Wirtschaftskriminalität geschlossen werden. Andererseits könnte man jedoch genauso für eine hohe Effektivität der Instrumente argumentieren, da die Maßnahmen zu einer Erhöhung des Entdeckungsrisikos und zu einer Erschwerung der Tatdurchführung beigetragen haben.<sup>125</sup> Für eine hohe Effektivität spricht zudem, dass Unternehmen, in denen alle abgefragten Compliance-Instrumente in Kombination implementiert waren, erheblich seltener von Wirtschaftskriminalität betroffen waren, d. h. durch ein umfassendes CMS konnte das Viktimisierungsrisiko deutlich gesenkt werden.<sup>126</sup> Dennoch schätzten die befragten Unternehmen die Effektivität von Compliance insgesamt eher gering ein, d. h. die subjektive Einschätzung der Effektivität von Compliance ist geringer als die tatsächlich festgestellte Wirkung.<sup>127</sup> Ein etwas anderes Bild liefert eine Studie von Ernst & Young, die feststellt, dass die Effektivität des CMS von der Geschäftsleitung eher zu hoch eingeschätzt wird.<sup>128</sup> Die Autoren der Studie leiten daraus vor allem Nachholbedarf im Bereich der Compliance-Kommunikation ab.<sup>129</sup> Insbesondere sieht sie Defizite in der Kommunikation von Richtlinien und deren Inhalten sowie in der Vermittlung der Relevanz von Compliance für die tägliche Arbeit und das Verhalten der Mitarbeiter.<sup>130</sup>

Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung von Compliance Management ist davon auszugehen, dass die Anforderungen an die Umsetzung von Compliance Management in Unternehmen in Form von zusätzlichen Regulierungen und Vorschriften, die beachtet und deren Einhaltung zu kontrollieren ist, weiter zunehmen werden.<sup>131</sup> Auch die Überprüfung und Beurteilung der Funktionsfähigkeit von CMS wird weiterhin ein zentrales Thema sein. Die Unternehmen erwarten ein zunehmendes Interesse der Stakeholder des Unternehmens an der Beurteilung und Überprüfung der Funktionsfähigkeit des CMS, vor allem von Seiten der Behörden, aber auch von internen Interessengruppen wie dem Prüfungsausschuss und nicht zuletzt ebenso von der Geschäftsleitung selbst.<sup>132</sup> Die Erfüllung der Anforderungen sowie Weiterentwicklung und kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung des CMS wird in den Unternehmen nur durch zusätzliche finanzielle und personelle Investitionen im Bereich der Compliance zu bewerkstelligen sein.<sup>133</sup> Die Unternehmen sehen einen Trend zur noch stärkeren Verknüpfung von Compliance mit zentralen Unternehmensfunktionen, vor allem mit dem Risikomanagement.<sup>134</sup> Dieser Trend zeigt sich auch in der Fach- und Beratungsliteratur, in der vermehrt Konzepte der Verknüpfung von Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance (Governance, Risk & Compliance

---

<sup>124</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 37.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu das sog. Kontrollparadoxon (Abschnitt 3.3.1 ).

<sup>126</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 38 und 50.

<sup>127</sup> Vgl. RölsPartner 2013, 42. 12 Prozent der Befragten gaben an, dass die Anzahl der Verstöße seit Einführung von Compliance-Instrumenten zugenommen habe, 58 Prozent gehen davon aus, sie sei gleich geblieben und nur 19 Prozent waren der Meinung, dass die Anzahl der Verstöße abgenommen habe.

<sup>128</sup> Vgl. Ernst & Young 2013, 16.

<sup>129</sup> Vgl. Ernst & Young 2013, 17 ff. Zur Bedeutung der Compliance-Kommunikation für die Akzeptanz und Wirksamkeit des CMS insgesamt vgl. Grüninger et al. 2013.

<sup>130</sup> Vgl. Ernst & Young 2013, 17 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Bearing Point 2010, 21 f.

<sup>132</sup> Vgl. PwC 2013, 33.

<sup>133</sup> Vgl. Bearing Point 2010, 23. Mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen rechnen mit einer steigenden Kostenentwicklung für Compliance-Aktivitäten (5 Prozent rechnen sogar mit stark steigenden Kosten, 30 Prozent gehen von einer konstanten Kostenentwicklung und 5 Prozent von sinkenden Kosten aus).

<sup>134</sup> Vgl. Bearing Point 2010, 25.

Management, kurz GRC Management) diskutiert und empfohlen werden.<sup>135</sup> Die Bedeutung von IT und weiterer unterstützender Technologien für die Umsetzung von Compliance wird weiter zunehmen, ebenso wie Entwicklungen im Bereich der sozialen Medien, die einerseits aus datenschutzrechtlicher Sicht ein Risiko darstellen können, andererseits aber einen wichtigen und wirkungsvollen Kommunikationskanal für Compliance, vor allem zu externen Stakeholdern, bieten.<sup>136</sup>

## 4. Fazit

Die Untersuchung der vorliegenden Studien aus den Bereichen Wirtschaftskriminalität, Compliance und Integrity Management hat gezeigt, dass Compliance-Verstöße für Unternehmen große Risiken darstellen: Die Risiken bzw. negativen Konsequenzen aus Fehlverhalten von Unternehmensmitgliedern bedrohen die unternehmerische Tätigkeit in drei Dimensionen: ökonomisch bzw. finanziell (Kosten der Fallaufarbeitung, Aktienkursverlust, Verlust von Investoren und Kunden, Ausschluss von Ausschreibungsverfahren etc.), rechtlich (Haftstrafen und Entlassungen für straffällige Mitarbeiter, aber auch Unternehmensleitung und Organe, Geldbußen/Geldstrafen, Gewinnabschöpfung etc.) sowie als Risiko für die Reputation des Unternehmen – wobei die Dimensionen interdependent sind, d.h. die rechtlichen Risiken können sich u. U. auch finanziell auswirken, ebenso wie sich auch Reputationsschäden in einem Verlust von Kunden oder Investoren zeigen können.

Aufgrund ihres hohen Schädigungspotenzials kommen Unternehmen daher nicht umhin, die Risiken angemessen zu adressieren. Vielmehr ist eine entsprechende Berücksichtigung von Compliance-Risiken im Rahmen eines angemessenen und funktionsfähigen CMS nicht nur vorteilhaft, sondern im Hinblick auf die Sicherung der Unternehmensexistenz und der „Licence to operate and grow“<sup>137</sup> unerlässlich und mit der notwendigen Sorgfalt umzusetzen. Von Unternehmensseite sind daher Vorkehrungen zu treffen, die diese Risiken vermeiden bzw. abmildern und Schäden vom Unternehmen abwenden. Begründet werden kann dies zum einen ökonomisch, d. h. um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und die Geschäftstätigkeit zu erhalten. Zum anderen kann argumentiert werden, dass die Abwendung von Compliance-Risiken einen wesentlichen Bestandteil einer guten Unternehmensführung (good Corporate Governance), indem das Management von Compliance-Risiken verstanden wird als eine Investition in eine Reputation für Vertrauenswürdigkeit und so der langfristigen Sicherung des Vertrauens der Stakeholder des Unternehmens dient. Als dritter Grund für die Notwendigkeit eines Managements von Compliance-Risiken kommt hinzu, dass die Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Erfassung und Steuerung von Compliance-Risiken im Rahmen der gesetzlichen Organisations- und Aufsichtspflichten zu den Leitungsaufgaben der Unternehmensleitung zählt und ein Unterlassen erhebliche rechtliche Konsequenzen (z.B. Schadensersatzzahlungen, Geldbußen) zur Folge haben kann.

---

<sup>135</sup> Vgl. Grüninger 2010, 55; OCEG 2012.

<sup>136</sup> Vgl. PwC 2013, 43 f.

<sup>137</sup> Vgl. Grüninger 2012, 144.

Welche Aspekte Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexität bei der Adressierung von Compliance-Risiken zu beachten haben und wie die Umsetzung von Compliance Management in den verschiedenen Unternehmenstypen angemessen und funktionsfähig gelingen kann, ist Anliegen der weiteren Schritte im Forschungsprojekt. Mit der Entwicklung spezifischer Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten für Unternehmen unterschiedlicher Compliance-Komplexität sollen den Unternehmen Hilfestellung und Orientierung für die Entwicklung und Implementierung angemessener Compliance-Maßnahmen sowie für die Beurteilung der Angemessenheit dieser Maßnahmen gegeben werden.

## Literatur

- ACFE (2012) (Eds.): Report to the Nations of Occupational Fraud and Abuse – 2012 Global Fraud Study. Abrufbar unter: [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf) (18.06.2013)
- Alvarez & Marsal (Hrsg.) (2011): Compliance – Studie zur Strategie und Organisation 2011. Abrufbar unter: <http://www.alvarezandmarsal.de/compliance-untersuchung/> (15.07.2013)
- Bearing Point (Hrsg.) (2010): Agenda 2015 – Compliance Management als stetig wachsende Herausforderung. Abrufbar unter <http://www.bearingpoint.com/de-de/7-4788/agenda-2015-compliance-als-stetig-wachsende-herausforderung/> (15.07.2013)
- Brünger, C. (2010): Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Bundeskriminalamt (BKA) (Hrsg.) (2011): Wirtschaftskriminalität – Bundeslagebild 2011, abrufbar unter [http://www.bka.de/nn\\_193360/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaet\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.bka.de/nn_193360/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaet__node.html?__nnn=true) (11.03.2014)
- Bundeskriminalamt (BKA) (Hrsg.) (2012): Wirtschaftskriminalität – Bundeslagebild 2012, abrufbar unter [http://www.bka.de/nn\\_193376/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2012,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2012.pdf](http://www.bka.de/nn_193376/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskriminalitaet/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2012,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/wirtschaftskriminalitaetBundeslagebild2012.pdf) (02.01.2014)
- Bundesministerium des Innern (BMI) (Hrsg.) (2013): Polizeiliche Kriminalstatistik 2013. Abrufbar unter: <http://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/2012/pks2012ImkKurzbericht,templateId=raw,property=publicationFile.pdf//pks2012ImkKurzbericht.html> (30.12.2013)
- Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) (Hrsg.) (2014): Compliance im Mittelstand, erhältlich über <http://www.cbci.htwg-konstanz.de> (25.02.2014)
- Corporate Executive Board Company (CEB) (Eds.) (2013): State of the Compliance and Ethics Function – Key findings from the 2012 member survey
- COSO (2013): Internal Control – Integrated Framework. Framework and Appendices
- Deloitte (Hrsg.) (2011): Compliance im Mittelstand. Abrufbar unter: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/13\\_FocusOn/Mittelstand/2011/Studie\\_Compliance\\_im%20Mittelstand\\_komplett.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/13_FocusOn/Mittelstand/2011/Studie_Compliance_im%20Mittelstand_komplett.pdf) (12.07.2013)
- Deloitte (Eds.) (2011b): Anti-corruption practices survey 2011. Available at: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/FAS\\_ForensicCenter\\_us\\_fas-us\\_dfc/us\\_dfc\\_fcpa%20compliance%20survey%20report\\_090711.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/FAS_ForensicCenter_us_fas-us_dfc/us_dfc_fcpa%20compliance%20survey%20report_090711.pdf) (15.07.2013)
- Dow Jones (Ed.) (2013): State of Anti-Corruption Compliance Survey 2013. Available at: [http://www.dowjones.com/pressroom/docs/AC\\_Brochure\\_v2.pdf](http://www.dowjones.com/pressroom/docs/AC_Brochure_v2.pdf) (15.07.2013)
- Ernst & Young (Hrsg.) (2008): Korruption – Das Risiko der Anderen. 10th Global Fraud Survey



- Ernst & Young (Eds.) (2012): Growing Beyond: a place for integrity. 12th Global Fraud Survey. Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Fraud-Survey-a-place-for-integrity-12th-Global-Fraud-Survey/\\$FILE/EY-12th-GLOBAL-FRAUD-SURVEY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Fraud-Survey-a-place-for-integrity-12th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-12th-GLOBAL-FRAUD-SURVEY.pdf) (12.07.2013)
- Ernst & Young (Eds.) (2013): Navigating today's complex business risks – Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2013. Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Navigating\\_todays\\_complex\\_business\\_risks/\\$FILE/Navigating\\_todays\\_complex\\_business\\_risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Navigating_todays_complex_business_risks/$FILE/Navigating_todays_complex_business_risks.pdf) (12.07.2013)
- Grüninger, S. (2010): Wertorientiertes Compliance Management System, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 39-69
- Grüninger, S. (2012): Nimm Risiken wahr und stelle Verbindlichkeit her, in: Günther, E., Ruter, R. X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 143-151
- Grüninger, S., Karczinski, D., Martin, P. (2013): Kommunikationspotenziale in Compliance-Systemen deutscher Unternehmen
- Grüninger, S., Schöttl, L., Quintus, S. (2014): Compliance im Mittelstand – Studie des Center for Business Compliance & Integrity. Abrufbar unter: <http://www.htwg-konstanz.de/Mittelstandsstudie.6746.0.html> (11.03.2014)
- Henschel, T. (2010): Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- IDW (2011): IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)
- Kark, A. (2013): Compliance-Risikomanagement – Früherkennung, Prävention und operative Umsetzung. München: Verlag C.H. Beck
- KPMG (Hrsg.) (2010): Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010 – Fokus Mittelstand. Abrufbar unter: <http://www.kpmg.de/Publikationen/17319.htm> (18.06.2013)
- KPMG (Hrsg.) (2012): Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012 – Eine empirische Studie zur Wirtschaftskriminalität im Mittelstand und in den 100 größten Unternehmen, abrufbar unter: [www.kpmg.de/media/Studie\\_Wirtschaftskriminalitaet.pdf](http://www.kpmg.de/media/Studie_Wirtschaftskriminalitaet.pdf) (18.06.2013)
- KPMG (Hrsg.) (2013): Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen. Executive Summary abrufbar unter: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Studie-Compliance-2013-KPMG.pdf> (10.07.2013)
- KPMG (Eds.) (2013c): Global profiles of the fraudster – White-collar crime – present and future, available at <http://www.kpmg.com/fraudster> (23.02.2014)
- Lösler, T. (2005): Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht, in: NZG, Nr. 3, S. 104-108
- LRN Corporation (2013): 2013 Ethics & Compliance Leadership Survey Report. Available at: <http://www.lrn.com/operational-guidance-whitepapers/2013-ethics-compliance-leadership-survey-report> (20.01.2014)
- Murphy, D. E. (2002): The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: a decade of promoting compliance and ethics, in: Iowa Law Review, Vol. 87, pp. 697-719



- OCEG (Eds.) (2012): OCEG Red Book GRC capability model, version 2.1. Available at: <http://www.oceg.org/resources/grc-capability-model-red-book/> (26.07.2013)
- PwC (Hrsg.) (2009): Wirtschaftskriminalität – Eine Analyse der Motivstrukturen. Abrufbar unter: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/risiko-management/assets/Wirtschaftskriminalitaet\\_Feb09.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/risiko-management/assets/Wirtschaftskriminalitaet_Feb09.pdf) (16.10.2013)
- PwC (Eds.) (2013): Deeper insight for greater strategic value – State of Compliance. 2013 survey. Available at: <http://www.pwc.com/us/en/risk-management/2013-state-compliance-survey.jhtml> (11.07.2013)
- PwC (Hrsg.) (2013a): Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013. Zu beziehen über: <http://www.pwc.de/wirtschaftskriminalitaet> (30.12.2013)
- RiskNET/Thomson Reuters (2013): Chancen-/Risiko-Radar 2013 – Status quo einer risiko- und chancenorientierten Unternehmenssteuerung. Abrufbar unter: [http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx\\_elibrary/elibrarydownload.php?&downloaddata=593](http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrarydownload.php?&downloaddata=593) (12.03.2014)
- RölfsPartner (in Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig) (Hrsg.) (2009): Der Wirtschaftsstraftäter in seinen sozialen Bezügen – Aktuelle Forschungsergebnisse und Konsequenzen für die Unternehmenspraxis. Abrufbar unter: [http://www.bakertilly.de/uploads/media/Der\\_Wirtschaftstaeter\\_in\\_seinen\\_sozialen\\_Bezuegen\\_02.pdf](http://www.bakertilly.de/uploads/media/Der_Wirtschaftstaeter_in_seinen_sozialen_Bezuegen_02.pdf) (15.10.2013)
- RölfsPartner (in Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig) (Hrsg.) (2013): Das Unternehmen als Opfer von Wirtschaftskriminalität. Eine viktimologische Untersuchung: Public und Private Sector im Vergleich. Abrufbar unter: [http://www.roelfspartner.de/Portaldata/1/Resources/pdf/studien/RP\\_StudieWikri\\_130215-ansicht-gesichert.pdf](http://www.roelfspartner.de/Portaldata/1/Resources/pdf/studien/RP_StudieWikri_130215-ansicht-gesichert.pdf) (15.07.2013)
- Schweikert, C. (im Erscheinen): Anti-Fraud-Management und Corporate Governance im Mittelstand (Diss. Universität Oldenburg)
- Steinmeyer, R., Späth, P. (2010): Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“), in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 171-211
- Wieland, J. (2010): Die Psychologie der Compliance – Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüninger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 71-88

## **Bisher sind in der Reihe der KICG-Forschungspapiere erschienen:**

Grüninger, S. „Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 – Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat?“ (KICG-Forschungspapier Nr. 1/2010)

Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. „Sorgfaltsbegriff und Komplexitätsstufen im Compliance Management“ (KICG-Forschungspapier Nr. 2/2012)

Schweikert, C.; Jantz, M. „Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse“ (Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 3/2012)

Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. „Organisationspflichten - eine Synopse zum Begriffsverständnis und den daraus abzuleitenden Anforderungen an Aufsichts- und Sorgfaltspflichten aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive“ (Studie 2 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 4/2012)

Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C. „Risk-Governance-Cluster-Cube“ (KICG-Forschungspapier Nr. 5/2013)

Grüninger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C. „Begründung für die Festlegung der Größengrenzen zur Einteilung von Unternehmen in die verschiedenen Leitfäden“ (KICG-Forschungspapier Nr. 6/2013)

Jantz, M.; Grüninger, S. „Prüfung von Compliance-Management-Systemen“ (KICG-Forschungspapier Nr. 7/2013)

Schweikert, C. „Generische Compliance-Risiken in mittelständischen und Großunternehmen – Auswertung vorliegender Studien zu Compliance, Integrity und Wirtschaftskriminalität“ (Studie 3 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 8/2014)